

„Am gefährlichsten ist, nichts zu tun“

Betriebsübergabe: Experten empfehlen frühe Planung, Preisfindung und Notfallplan

■ **Nürnberg** Die Übergabe eines Betriebs an die nächste Generation ist für Handwerksmeister eine der schwierigsten Aufgaben überhaupt. Ein Nachfolger aus der Familie oder von außen? Verkauf oder Pacht gegen Pensionszusage? Wie sind die steuerlichen Wirkungen? Komplexe Fragen, denen sich laut Edeltraud Wegener vom Institut für Betriebsführung (IBF) aber jeder Inhaber stellen muss. Denn das größte Risiko sei es, nichts zu tun.

Wer erst unter dem Druck des Alters oder von Modernisierungszwängen nach einer Lösung suche, riskiere im Zweifelsfall die Existenz des Betriebs. Bei einem Vortrag für die Fleischer-Innung Nürnberg warb die Juristin für eine frühe Weichenstellung. Denn die rechtzeitige Übergabe könne nicht nur frische Liquidität in die Firma bringen und deren Rating verbessern, sondern auch strategische Neuausrichtung und Professionalisierung ermöglichen. Oft jedoch tun sich die Übergeber damit schwer, können nicht loslassen oder haben völlig unrealistische Ziel- und Ablösevorstellungen; andererseits schätzen potenzielle externe Übernehmer oft die Investitionen in den metzgerischen Maschinenpark oder in die Erfüllung der EU-Hygiene-Maßgaben falsch ein oder tun sich mit der ungewohnten Mitarbeiterführung schwer (siehe Kästen).

„Wer einen Nachfolger in der Familie findet, ist besser dran“, weiß Edeltraud Wegener, eine von 70 Betriebsberatern des in Basel und Düsseldorf ansässigen IBF. Laut einer internen Statistik werden 54 Prozent der Betriebe familiär übergeben, 17 Prozent an Mitarbeiter und 29 Prozent an betriebsfremde Bewerber.

Verkauf, Schenkung oder Pacht?

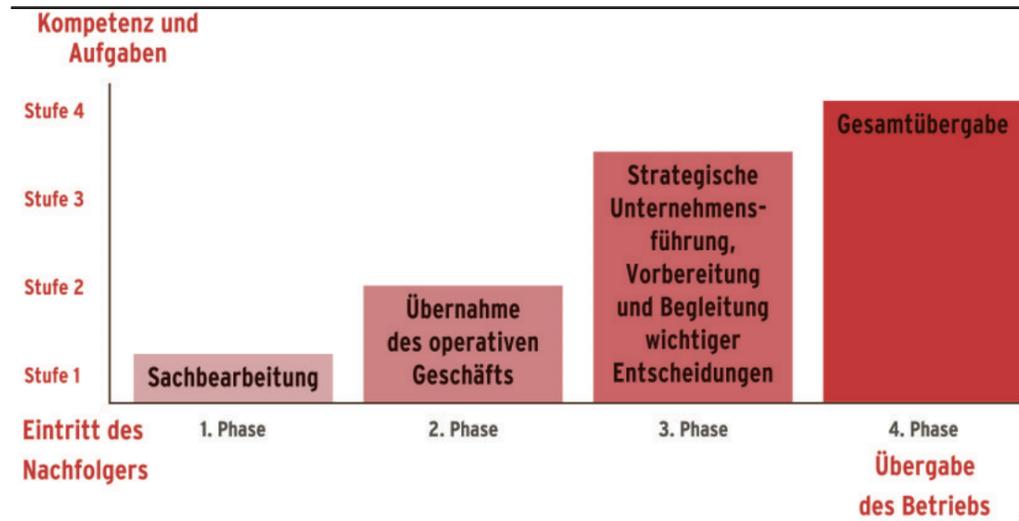
Ist ein Kandidat gefunden, stellen sich weitere Fragen: Verkauf, Schenkung oder Pacht? Brauche ich selbst neben meiner Rente noch Einkünfte? Auch die Besitzverhältnisse für Gebäude und Grundstück müssen geklärt

Probleme beim Übergeber

- Unzureichende Ertragssituation nach der Übergabe
- Das typische „Nicht-wirklich-loslassen-Wollen“
- Unklare und wechselhafte persönliche Zielsetzungen
- Überzogene Preisvorstellungen zum Unternehmen
- Zu hohe oder zu niedrige Anforderungen an den Übernehmer
- Betriebsaufspaltung und Pensionszusagen als Hindernis
- Fehlendes Vertrauen zu externen Helfern
- Kein Vertrauen in die Fähigkeiten des Nachfolgers
- Scheu vor offener Diskussion sowie vor Konflikten
- Angst vor Macht- und Bedeutungsverlust
- Fehlende Lebensplanung, keine Hobbys für den Ruhestand
- Gefühl des „ersten Schrittes ins Grab“

genaubetrachtet: Beteiligung des Nachfolgers

Die vier Phasen der Betriebsübergabe



Unternehmensnachfolge im Handwerksbetrieb Für die Weiterführung eines Unternehmens ist eine Planung obligatorisch. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Nachfolger aus den eigenen Reihen stammt oder fremd ist. Wer sich für einen Übernehmer entscheidet, sollte ihn beteiligen. In der Übergangszeit wachsen die Kompetenzen und Aufgabenbereiche kontinuierlich. *jus · afz 31/2015*



Edeltraud Wegener legte den Nürnberger Metzgern die frühzeitige Übergabepaltung ans Herz. | Foto: buc

sein. Laut Wegener ist die Preisfindung ein besonders heikles Thema. Denn zu hohe Summen seien für einen jungen Handwerker auf dem Weg in die Selbstständigkeit meist nicht finanzierbar. Wage er es trotzdem, drohe wegen hoher Belastungen durchaus später eine Insolvenz. Die Expertin empfahl zur Preisermittlung entweder das „Substanzwert-Verfahren“ (Summe aller Vermögensgegenstände – Grund, Gebäude, Maschinen, Ware etc.) oder das „Ertragswert-Verfahren“ (Summe der zu erwartenden Gewinne). Letztlich gelte freilich: „Der Markt bestimmt den Preis!“

Ideal fände Wegener eine gleitende Übergabe, die durch einen Vorvertrag eingeleitet werden könnte. Der Nachfolger könnte in mehreren Stufen eingebunden werden. Mit einem durchdachten Übergabekonzept ließen sich Details zu Fragen wie Verkauf, Verpachtung, Vermietung, Vorweggenommene Erbfolge, Erbvertrag oder Haftung für schwebende Geschäfte regeln.

Auch wenn die von der deutschen Politik geplante Reform der Erbschaftsteuer wohl keine Verbesserung für die Betriebe bringen wird: Betriebsinhaber sollten steuerliche oder juristische Aspekte ihrer Übergabepäne nicht überbewerten. Zunächst müsse die grundsätzliche Zielrichtung der Nachfolge klar sein – danach könne die bestmögliche rechtliche und steuerliche Umsetzung für alle Beteiligten erarbeitet werden.

Planung gibt Sicherheit

Ihren etwa 30 Zuhörern in Nürnberg legte die Expertin zudem die Erstellung eines Notfallplans ans Herz. 70 Prozent der Unternehmen hätten keinen, was bei Unfall, Krankheit oder Tod des Inhabers zu bestandsgefährdenden Problemen führen könne. Das fängt etwa damit an, dass jemand im Ernstfall wissen müsse, wo die Schlüssel für die Produktions- und Verkaufsräume der Metzgerei zu finden seien. Eine Checkliste helfe, die wichtigsten betrieblichen Vorgänge am Laufen zu halten – beispielsweise mit den Kontaktdaten von Steuerberater, Rechtsanwalt, Bankberater, schriftlicher Dokumentation interner Abläufe

und von Vereinbarungen mit Kunden. Für den Todesfall sollten Vermögensverhältnisse oder Erbregelungen geprüft, die wichtigsten Dokumente wie Testament (eigenhändig oder notariell gefertigt), Ehevertrag, Gesellschaftsvertrag, Versicherungspolice oder Kapitalanlagen sicher und wieder auffindbar hinterlegt werden.

Als wichtigste Themenfelder rund um die Betriebsübergabe fasste Wegener zusammen: Steuern, Wert des Betriebs, Versicherungen, Verträge, Altersversorgung und Formalitäten. Hilfe dabei erhalten Metzgerei-Inhaber zum Beispiel von der Handwerkskammer, der Innung, der Gemeinde, ihrem Rechtsanwalt, Steuer-, Bank- und Versicherungsberater oder einem Beratungsunternehmen. Ziel sei eine für alle Seiten gute Lösung nach dem Motto: „Meine Mitarbeiter sollen sagen können: Das mit der Altersübergabe hat der Chef gut gemacht.“ *buc · afz 31/2015*

→ www.ibf.ch

Probleme beim Übernehmer

- Mangelnde Branchenkenntnisse
- Meisterzwang
- Fehlende Konzessionen
- Zu geringes unternehmerisches Potenzial
- Mangelndes Eigenkapital/fehlende Sicherheiten
- Unterschätzter Re-Investitionsbedarf
- Überzogene Anforderungen an das zu übernehmende Unternehmen
- Fehlende oder unvollständige Risikoprüfung (due diligence)
- Erschwerte Personalanpassung

Schweine- und Rinderschlachtkörperpreise Bayern 1. FIGDV

Rinder	Woche 20.7. – 26.7.2015			
	Spanne	Ø	Stück	
Jungbullen				
E3	365–371	369	103	
U2	369–374	371	1080	
U3	367–372	369	1412	
R2	361–372	366	850	
R3	361–371	366	502	
O3	314–332	327	127	
Färsen				
U3	359–368	366	387	
R2	352–375	364	185	
R3	356–364	362	735	
O3	303–323	311	149	
Kühe				
U3	332–341	336	260	
R2	316–337	326	478	
R3	321–333	326	851	
R4	323–333	328	207	
O2	293–313	304	654	
O3	302–315	307	536	
Schweine	Woche 20.7. – 26.7.2015			
Hkl. (MFA*)	Spanne	Ø	Stück	MFA*
über 61 %	147–150	148	17615	
60 – <61 %	145–147	147	7590	
S gesamt	147–150	148	25205	61,9
59 – <60 %	143–146	145	7731	
58 – <59 %	141–144	143	6892	
57 – <58 %	139–142	141	5810	
56 – <57 %	137–140	139	4401	
55 – <56 %	135–137	136	2925	
E gesamt	140–143	142	27759	57,9
S + E gesamt	---	145	52964	59,8
53 – <55 %	130–134	132	3262	
50 – <53 %	121–126	124	1627	
U gesamt	128–131	130	4889	53,3
R gesamt	104–112	107	376	48,4
O gesamt	---	---	10	42,9
S – P gesamt	---	143	58241	59,2
M Sauen	087–095	093	372	
V Eber/A.	---	---	---	

Aktuelle Preisentwicklung Rinder

Preisgebiet	Baden-Württemberg							
Datum	20.7. – 21.7.2015							
	Jungbullen		Kühe		Färsen			
	U2	U3	R2	R3	R2	R3	R2	R3
-3	-3	-2	-4	-8	-4	+1	+2	

Preistrend in €/kg SG, ohne MwSt., Preise frei Schlachtstätte, inkl. Tieren aus Bio- und Qualitätsprogrammen. Preistrend nur bei Hkl. mit ausreichenden Stückzahlen.
Quelle: LEL Schwäbisch Gmünd

QZ-Preise für Schlachtschweine

Preisgebiet	Baden-Württemberg	
Datum	20.7. – 25.7.2015	
1.174 Stück	1,52 EUR/kg SG	
bei 58 % Muskelfleischanteil		

Quelle: LBV Landesbauernverband in Baden-Württemberg e. V., Stuttgart

Schlachtviehgroßmärkte Schweine

Datum	Stuttgarter Gebietsnotierung (nicht amtlich)	Bamberg (nicht amtlich)
	27.7.2015	28.7.2015
Schweine		
a	120–129	0951–15
c1	119–129 (126,6)	---
c2	115–118 (117,7)	---
c3	101–114 (110,9)	---
c	125,7	---
Sauen		
	n. n.	0510–71
Tendenz	mittel	langsam

Notierungen in EUR je 100 kg LG, Durchschnitt in Klammern.
Quellen: Vieh- und Fleischhandelsverband Württemberg, Hohenzollern e. V., Stuttgart; Schlacht- und Viehhof Bamberg

Schlachtschweinepreise

Vom 23.7. – 29.7.2015		
Orientierung für den Direktabsatz		
Orientierungspreis in EUR/kg Lebendgewicht, abgeleitet aus dem Vereinigungspreis für Schlachtschweine vom 22.7.2015		
	Aktuell	Vorwoche
Baden-Württemberg	1,26	1,26
Mannheim	1,38	1,38

Quelle: LBV Landesbauernverband in Baden-Württemberg e. V.