

ANALYSE UND BERATUNG:

Unternehmensnachfolgen und ihre Auswirkung auf die Unternehmensliquidität

Unternehmensnachfolgen sind bei Familienunternehmen unvermeidlich und stellen immer eine besondere Herausforderung dar. Insbesondere bei der Nachfolge durch ein Familienmitglied sind neben den fachlichen Anforderungen an den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin auch die Auswirkung auf die Unternehmensliquidität zu bedenken.

Britt Niggemann, Institut für Wirtschaftsberatung Niggemann & Partner GmbH, Meinerzhagen

Die Nachfolge bei einem Familienunternehmen löst häufig Veränderungen in der Führungsstruktur aus und ist regelmäßig mit Liquiditätsabflüssen verbunden. Insbesondere bei Unternehmen, die in der Rechtsform einer Personengesellschaft geführt werden, fehlt eine klare Trennung von Firmen- und Privatvermögen. Typisch ist das Führen von verschiedenen Kapitalkonten für Stammeinlage, Gewinnanteile, Einlagen, Entnahmen oder Gesellschafterdarlehen. Der Generationenwechsel führt dann zu Liquiditätsabflüssen, wenn z. B. thesaurierte Gewinne an die abgebende Generation ausgeschüttet oder Gesellschafterdarlehen zurückgezahlt werden.

1. AUSSCHIEDEN DER ABGEBENDEN GENERATION: NEUSTRUKTURIERUNG DER UNTERNEHMENSFINANZIERUNG

Für die meisten Unternehmerfamilien sind die Erträge aus dem Unternehmen die dominierende Einkommensquelle. Nicht für den Lebensunterhalt benötigte Mittel werden größtenteils thesauriert, damit die für die Unternehmensfinanzierung wichtige Eigenkapitalbasis gesichert bleibt. Außerdem übersteigt die Eigenkapitalrentabilität im eigenen Unternehmen die Renditen an den organisierten Geld- und Kapitalmärkten oft deutlich.

Die im Unternehmen thesaurierten Erträge wurden von der abgebenden Generation erwirtschaftet und stellen in vielen Fällen einen Teil ihrer Altersversorgung dar. Durch die Ausschüttung thesaurierter Gewinne oder die Kündigung von Gesellschafterdarlehen ergeben sich finanzielle Belastungen für das Familienunternehmen. Haben darüber hinaus die Senioren für Firmenkredite durch persönliche Bürgschaften oder gar dingliche Sicherheiten auf Privatvermögen gehaftet, werden sie mit Abgabe der unternehmerischen Verantwortung diese Belastungen abtreten wollen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit der Neustrukturierung der Unternehmensfinanzierung.

Mit dem Eintritt der nachfolgenden Generation ins Familienunternehmen verändert sich nicht nur die Unternehmensführung, sondern die junge Generation hat auch eigene Pläne, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu expandieren. Damit gehen Investitionen in neue Technologien oder Geschäftsbereiche einher, die die Unternehmensliquidität belasten.

Die Übertragung des Unternehmensvermögens auf die nächste Generation kann entweder durch Schenkung oder Verkauf erfolgen. Beide Wege wirken sich auf die Unternehmensliquidität aus.

2. VERERBUNG VON GESELLSCHAFTSANTEILEN

Die Erbschaft oder die lebzeitige Schenkung von Vermögen löst grundsätzlich Erbschaftsteuer aus. Neben Freibeträgen können bei der Schenkung bzw. dem Erbe von betrieblichem Vermögen Verschonungsregeln in Anspruch genommen werden, die jedoch an die Einhaltung bestimmter Bedingungen geknüpft sind (z. B. Behaltensfristen, Lohnsummen). Auch eine stufenweise Übertragung kann dazu beitragen, die Steuerbelastung zu verringern.

Besonders schwierig werden kann die Situation durch den plötzlichen Tod von Unternehmern. Überraschende, sofort fällige Geldansprüche zerstören oft eine sorgfältig ausgeklügelte Erbregelung und können Unternehmen beim Tod des Unternehmers bzw. der Unternehmerin in große Schwierigkeiten bringen. Liquiditätsbelastende Forderungen können sich aus verschiedenen Gründen ergeben:

- aus güterrechtlichen Ansprüchen des Ehegatten,
- aus Pflichtteilsansprüchen von Ehegatten und Kindern,
- als Zahlungen an weichende Erben.

Durch eine rechtzeitige Vorbereitung auf den Notfall kann zumindest ein Teil der Liquiditätsansprüche ver-

”

Eine sorgfältige Planung ist erforderlich, um die Liquiditätsbelastungen der Erben und des Unternehmens gering zu halten

“

mieden werden, indem z. B. im Rahmen von Erbverträgen Regelungen mit Ehegatten und Kindern bezüglich der Pflichtteile getroffen werden.

3. VERKAUF VON GESELLSCHAFTSANTEILEN AN FAMILIENMITGLIEDER

Der Verkauf von Unternehmensanteilen an ein Familienmitglied bietet sich beispielsweise dann an, wenn es mehrere Erben gibt, von denen aber nur eine bzw. einer das Unternehmen weiterführen möchte. Verfügt die abgebende Generation nicht über ausreichend weiteres Vermögen für eine Ausgleichszahlung an weichende Erben, kann der Unternehmensverkauf an die Unternehmenserin bzw. den -erbe sinnvoll sein. Dann kann der Kaufpreis zur Abfindung der weichenden Erben bzw. auch zur Finanzierung der Rente der Senioren genutzt werden. Nur in seltenen Fällen wird die Unternehmenserin bzw. -erbe über ausreichende Mittel zur Zahlung des Kaufpreises verfügen und deshalb eine Fremdfinanzierung benötigen. Wird diese Finanzierung direkt auf das Unternehmen abgestellt, belasten Zins- und Tilgungszahlungen die Unternehmensliquidität direkt. Nimmt die Erbin bzw. der Erbe persönlich Kapital für den Kauf auf, werden zukünftig Gewinnausschüttungen erforderlich, damit der Kredit bedient werden kann. Die Gewinnausschüttungen belasten die Liquidität des Unternehmens und stehen nicht für unternehmerische Investitionen zur Verfügung.

4. INTERNE FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Eine rechtzeitige und sorgfältige Planung ist erforderlich, um die Liquiditätsbelastungen der Erben und des Unternehmens möglichst gering zu halten. Dafür sind eine realistische Geschäftsplanung und eine überzeugende Nachfolgestrategie erforderlich. Hierbei können Nachfolgeberater unterstützen. Zudem bietet es sich an, auch die Hausbank einzubeziehen, um Finanzierungsspielräume auszuloten.

Die Schaffung finanzieller Spielräume für das Erreichen der strategischen und operativen Ziele von Familienunternehmen ist Voraussetzung für die langfristige Sicherung des Unternehmensbestands. Dabei geht es sowohl um die Sicherung der Liquidität als auch um die Sicherung einer ausgewogenen, im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehenden, Kapitalstruktur.

Zur Optimierung des Kapitaleinsatzes steht eine breite Palette von Gestaltungsmaßnahmen zur Verfügung:

- Ausreizen bestehender Kreditlinien und ggf. Aufnahme weiterer Bankkredite, z. B. auch durch Umsetzung von Rating verbessernden Maßnahmen,
- Umfinanzierung mit dem Ziel der Entlastung des Cashflows durch angepasste Tilgungsstrukturen,
- Nutzung von Leasing oder Factoring,
- Reduzierung des Kapitaleinsatzes, z. B. über Outsourcing betrieblicher Tätigkeiten, die nicht das Kerngeschäft darstellen,
- Überprüfung des Lagerbestands, Sortimentsbereinigung,
- Strukturierung der Zahlungsziele für Kunden und Lieferanten etc.,
- Verkauf von Randaktivitäten.

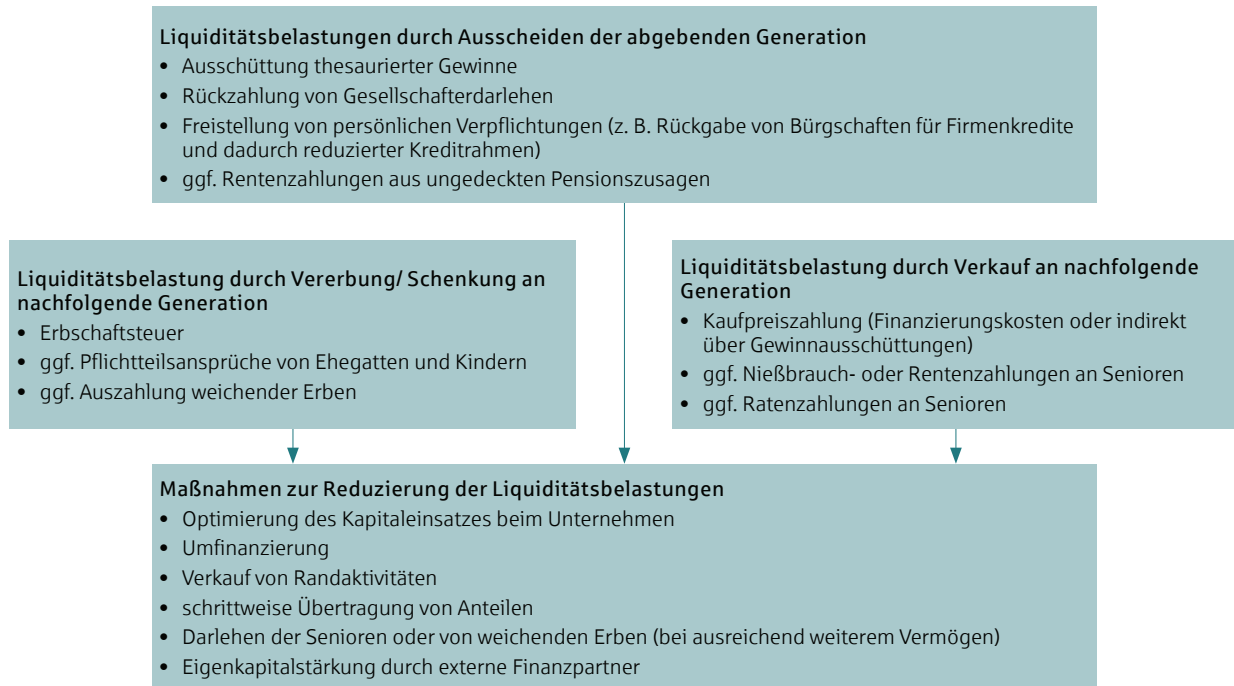
Ferner kann die Aufnahme eigenkapitalähnlicher Finanzierungsformen erwogen werden, die weiteres Potenzial zur Fremdkapitalaufnahme eröffnen. Eine schrittweise Unternehmensübertragung oder ein Darlehen der abgebenden Generation reduzieren ebenfalls den anfänglichen Kapitalbedarf. Zudem erleichtert die (zeitlich befristete) weitere Beteiligung der abgebenden Generation einen fließenden Übergang. Durch die Einräumung von Nießbrauchrechten oder Rentenzahlungen an die Senioren, kann die finanzielle Belastung des Nachfolgers gestreckt und gleichzeitig den Senioren regelmäßige Einkünfte verschafft werden.

5. EXTERNE FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Gerade bei ehrgeizigen Nachfolgern, die Unternehmenswachstum anstreben und hierfür finanzielle Mittel benötigen, reichen die vorstehend erläuterten internen Maßnahmen häufig nicht aus. Diesen Nachfolgern bieten sich für die Finanzierung der strategischen Ziele interessante externe Möglichkeiten:

1. **Offene Beteiligung von Finanzinvestoren und Family Offices:** Finanzinvestoren und Family Offices erwerben in der Regel offene Beteiligungen an Unternehmen und treten damit auch in der Öffentlichkeit als Käufer in Erscheinung. Diese direkte Beteiligung wird zur Eigenkapitalstärkung noch um weiteres Nachrangkapital ergänzt. Die meisten Finanzinvestoren streben eine Mehrheitsbeteiligung an und lassen sich weitreichende Mitsprache- und Kontrollrechte einräumen. Dadurch verliert der Unternehmensnachfolger Gestaltungsfrei-

TYPISCHE LIQUIDITÄTSBELASTUNGEN BEI DER FAMILIENINTERNEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE



räume und wird berichtspflichtig. Allerdings können die Finanzinvestoren auch wichtige Impulse liefern sowie Know-how und Kontakt-Netzwerke einbringen. Insofern muss der Unternehmensnachfolger zwischen unternehmerischer Freiheit und Chancen der externen Finanzierung abwägen.

2. **Stille Beteiligung von Investoren (auf Zeit):** Bei der stillen Gesellschaft handelt es sich um eine reine Innengesellschaft ohne Gesamthandsvermögen. Der typisch stille Gesellschafter ist lediglich am laufenden Gewinn, nicht aber am Gesellschaftsvermögen beteiligt. Beim Ausscheiden hat der stille Gesellschafter mithin lediglich einen Anspruch auf die Auszahlung seiner Einlage und des anteiligen Gewinns. Eine Beteiligung am Unternehmenswert erfolgt nicht. Als typisch stille Gesellschafter beteiligen sich u. a. Beteiligungsgesellschaften überwiegend aus dem öffentlichen Bereich. Aber auch manche Privatinvestoren sind bereit, stille Beteiligungen auf Zeit einzugehen.
3. **Sonstiges Nachrangkapital:** Neben stillen Beteiligungen zählen Genussrechte oder Mezzaninedarlehen zum Nachrangkapital, das von Banken dem Eigenkapital zugerechnet wird. Deshalb erhöht Nachrangkapital den Spielraum für die Aufnahme von Bankkrediten. Vorteil dieser Finanzierungen ist deren flexible Ausgestaltung bezüglich Laufzeit, Zinssatz und Tilgung. Da hierfür keine Sicherheiten gestellt werden, schmälern diese Instrumente nicht die Sicherheitenbasis.

6. FAZIT

Die Nachfolgeregelung in Unternehmen ist eine der schwierigsten Entscheidungssituationen. Die typischen Liquiditätsbelastungen bei der familieninternen Unternehmensnachfolge und Lösungsmöglichkeiten fasst die Abbildung oben zusammen.

Häufig gelingt es trotz aller Probleme, die Ziele der abtretenden Generation und die Ziele der Nachfolger in Einklang zu bringen. Für den Erfolg ist es wichtig, die Ziele der Übergeber und der Nachfolger aufeinander abzustimmen und Kompromisse zu verhandeln. Unternehmerfamilien sollten für die sorgfältige Vorbereitung der Nachfolge ausreichend Zeit einplanen und rechtzeitig auch für den Notfall vorsorgen, um durch den plötzlichen Ausfall der Senior-Unternehmer nicht in Liquiditätsengpässe zu geraten. Erfahrene Nachfolgeberater können bei der Planung der Nachfolge, der Aufstellung eines Businessplans und dem Aufzeigen von möglichen Liquiditätslücken unterstützen. Gemeinsam mit der Hausbank können sie auch bei der Neustrukturierung der Finanzierung und der Beschaffung von Eigenkapital beraten.

Eine gut geplante Unternehmensnachfolge berücksichtigt die Interessen aller Beteiligten und verhindert, dass das Familienunternehmen durch Liquiditätsabflüsse Schaden nimmt.