



## Consultant, Heft 12/2006: Rechtzeitig suchen

Zwar wirft die geplante Erbschaftsteuerreform Schatten voraus, doch eigentlich ist sie nur ein Anlass, mit Mandanten frühzeitig über die Unternehmensnachfolge zu reden. Größere Herausforderungen gibt es in der Beratung, denn das Thema erfordert Fingerspitzengefühl. Für viele Unternehmer ist die Übergabe ein rotes Tuch.

### Titelthemen

#### Psychologie bei der Beratung wichtig

#### Unternehmensnachfolge bietet Steuerberatern Chancen

#### Roundtable: Nachfolgethema häufig tabu

Seit zwei Jahren spricht StB Clemens Meyer aus Celle das Thema Unternehmensnachfolge im Rahmen einer Jahresabschlussbesprechung an, wobei es um die Zukunft und die Vergangenheit geht. „Das kommt bei den Mandanten gut an“, so Meyer. Allerdings gibt es auch den anderen Weg: Klienten kommen in die Kanzlei und wollen von sich aus ihre Geschäfte an einen Nachfolger übergeben. Im Schnitt sind diese 65 Jahre alt und hören altersbedingt auf. „Oft haben die Mandanten bereits Ideen dabei, wie es weitergehen soll“, erklärt der Steuerberater.

Interessen der Betroffenen zu berücksichtigen, sei seiner Erfahrung nach bei einer Unternehmensübergabe besonders wichtig. Eng damit verknüpft sei ebenso die Frage, wer der Richtige sei. „Auch nach der Übernahme sollte das Unternehmen erfolgreich sein“, erklärt Meyer.

#### Fingerspitzengefühl erforderlich

Neben dem Fachwissen um die Nachfolge an sich ist für ihn auch Fingerspitzengefühl notwendig: „Psychologie, aber auch die Gesprächsführung ist hier extrem wichtig“, so Meyer. Der Mandant sollte beim Thema Nachfolge nicht überrollt, sondern darauf vorbereitet werden, auf was er sich einlässt.

Zunehmenden Beratungsbedarf im Bereich Unternehmensnachfolge erkennt auch StB Beatrix Dziolko aus Rostock. „Im Grunde genommen muss jeder eine Regelung vornehmen – vom Existenzgründer bis hin zum gestandenen Unternehmer“, so die Steuerberaterin. In der Praxis sei es ihr wichtig, ein Testament und eine Notfallplanung ins Auge zu fassen, nicht zuletzt wegen der hohen Arbeitsbelastung der Unternehmer.

#### Einschätzung durch Steuerberater gefragt

Großes Vertrauen ist zwischen Dziolko und ihren Mandanten vorhanden, denn sie werde beim Thema Nachfolgeregelung öfter danach gefragt, die Kinder des Firmenchefs unter die Lupe zu nehmen. Falls Sprößlinge da seien, tauche die Frage auf, welche Gesellschaftsform sich anbiete, „um Streit zu verhindern und allen gerecht zu werden“. Seien Kinder als Nachfolger nicht vorgesehen, gebe es auch die Option, auf einen Mitarbeiter schrittweise Mitverantwortung zu übertragen und ihn in die Geschäftsführung zu holen.

Psychologie beim Thema Nachfolge spielt auch bei Dziolko eine wichtige Rolle. Dennoch versucht sie, mit ihren Mandanten darüber zu reden. Ähnlich wie Kollege Meyer nutzt Dziolko auch die Besprechung des Jahresabschlusses, um das Thema aufzugreifen. Was die Bereitschaft an sich betrifft, über die Unternehmensnachfolge nachzudenken, hat Dziolko

die Erfahrung gemacht, dass die Klienten, die sie auch während des Jahres konsultierten, offener damit umgingen.

Impulse, über die Nachfolge zu sprechen, kämen aber nicht nur von ihr: „Druck kommt auch von außen, wie etwa von öffentlichen Auftraggebern, die den Unternehmer auf sein Alter hinweisen“ erklärt die Rostockerin.

Was aber die Nachfolge an sich angeht, haben ihre Mandanten im Wesentlichen nur folgende Möglichkeiten vor Augen: „Entweder geben die Unternehmer ihr Geschäft auf oder sie übertragen es innerhalb der Familie“, so Dziolko. Bis zu 70 Prozent ihrer Mandanten übergeben die Geschäftsführung in der eigenen Familie, während der Rest von ehemaligen Beschäftigten übernommen wird.

Ist die Übernahme familienintern über die Bühne gegangen, läuft das Ganze offenbar harmonisch. „In der Familie wird der Senior – um des Familienfriedens willen – um Rat gefragt“, so Dziolko.

### **Unternehmerisches Denken als Knackpunkt**

Problematischer stelle sich die Situation bei ehemaligen Betriebsangehörigen dar, „denn hier ist das unternehmerische Denken der Knackpunkt“. Einen Vorteil hat aber diese außerfamiliäre Lösung, denn – so Dziolko – „die früheren Chefs haben hier wirklich abgeschlossen“.

Probleme gibt es aber offenbar mit allen Nachfolgekandidaten, wie WP/StB Peter Unkelbach aus Freiburg weiß: „Die Familienangehörigen sind meist zu satt, die Firmenangehörigen haben kein Geld und Externe können im Vorfeld schlecht eingeschätzt werden.“ Königsdisziplinen für Steuerberater in der Unternehmensnachfolge sind nach Unkelbachs Erachten das „Gesellschaftsrecht, Steuern, Bewertung und viel Psychologie“.

Allerdings muss er sich dieses Feld mit anderen Steuerberatern, Anwälten und Unternehmensberatern teilen. Mit den Unternehmensberatern geht Unkelbach hart ins Gericht. Sie seien zwar gut in der Akquise, ihnen fehle aber der Hintergrund für die Durchführung.

Wenig überraschend ist zwar das Durchschnittsalter der Übergabekandidaten bei seinen Mandanten, das bei 60 Jahren liegt, aber der Übergabezeitraum: „Eine strukturierte Nachfolge dauert, Fehllösungen eingeschlossen, fünf bis zehn Jahre.“

„Eine relativ große Rolle“ spielt die Unternehmensnachfolge bei StB Peter Strumberger aus München. Dabei komme es gar nicht so selten vor, dass „alte Mandanten und junge Füchse zusammengebracht werden“, so Strumberger. Er selbst konzentriere sich hauptsächlich auf die – wie er sagt – Unternehmenswertentwicklung. Zudem bereite er für seine Mandanten – ob jung oder alt – eine Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung einer Ausstiegsoption vor, womit sich selbst 40-jährige Unternehmer anfreundeten.

Empathie und soziale Kompetenz sind nach Strumbergers Ansicht – neben Fachkompetenz – wichtige Voraussetzungen für eine richtige Nachfolgeberatung. Dabei hat er festgestellt, dass „der Mandant vom Steuerberater an der Hand genommen werden will, denn für ihn ist die Sicherheit ein wichtiger Aspekt“.

Bei der Nachfolge selbst, so der Münchner, „ist die Übergabe vom Vater auf den Sohn ein ‚Klassiker‘ und schwieriger als eine Übergabe des Unternehmens an Dritte“. Spannungen zwischen den Generationen könnten hier so groß sein, dass „der Steuerberater gefordert ist, mit dem Hammer draufzuhauen“.

Hier hat Strumberger einen Tipp parat: „Zeichnen sich bereits im Vorfeld einer Übernahme Schwierigkeiten ab, so muss das Ganze sofort ein Ende

finden. Später wird es nur noch schlimmer.“ Es gebe immer noch die Option, den Betrieb an Dritte zu veräußern.

### **Banken spielen bei Nachfolge prägende Rolle**

Eine sehr prägende Rolle spielen Strumbergers Erfahrung nach die Banken beim Thema Nachfolge. Allerdings tun sich diese häufig bei der Finanzierung schwer. Durch Ablehnung von Krediten habe der Einfluss der Kreditinstitute – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Einführung neuer Eigenkapitalrichtlinien – auf die Nachfolge selbst zugenommen. Nicht zuletzt dank dieser Erfahrung denkt Strumberger, dass die alternativen Finanzierer künftig eine größere Rolle spielen werden.

Besonders intensiv beraten muss er seine Mandanten bei der Ausgestaltung der Übergabe, bei der Finanzierung – inklusive möglicher Alternativen – sowie im sozialen Bereich, um es dem Unternehmer zu ermöglichen, auch loszulassen. Abgesehen davon sei es für den Unternehmer wichtig, eine Art Fahrplan für den ganzen Prozess der Übergabe zu haben. Zudem wolle der Klient Transparenz, so Strumberger. Als Zeitrahmen, eine Übergabe durchzuführen – angefangen von der Planung –, gibt er mindestens drei bis fünf Jahre an.

Mandanten der Steuerberatungskanzlei Wolf & Partner in Seevetal bei Hamburg müssen insbesondere – so Steuerfachwirt Mirko Haas – über „finanzielle Belastungen durch den Verkauf aufgeklärt werden, da oft die falsche Vorstellung besteht, dass der Kaufpreis auch zur Verfügung steht und die steuerlichen Belastungen vergessen werden“. Schlechte Erfahrungen haben die Seevetaler mit Unternehmensberatern, denn „diese verfolgen oftmals nur das eigene wirtschaftliche Interesse und versuchen ein ‚Standardmodell‘ beim Mandanten zu integrieren, ohne die persönlichen Belange zu beachten“.

### **Unternehmensberater als Konkurrenten**

Gespannt scheint das Verhältnis zwischen beiden Seiten zu sein, denn „Unternehmensberater versuchen, sich zwischen Mandant und uns zu drängen, was bisher noch nie gelungen ist“.

Bei der Unternehmensnachfolge selbst spielen auch die Banken eine wichtige Rolle. So sei zwar die Steuerberatungskanzlei im Wesentlichen der einzige Ansprechpartner der Firmenchefs, aber „gegebenenfalls geht der erste Impuls und auch ein gewisser Anteil an der Beratung von den Banken aus“. Sie, so Haas, fragen Mandanten gezielt nach der Unternehmensnachfolge. Die anstehende Reform der Erbschaftsteuer ab 2007 hat offenbar bei der Seevetaler Kanzlei ihre Auswirkungen: „Der Bedarf ist jetzt schon durch die geplante Reform der Erbschaftsteuer gegeben.“

Ähnlich ist die Situation bei der Augsburger Steuerberatungsgesellschaft Scheidle & Partner. Nach Informationen von RA/StB Andreas Wellens ist seine Kanzlei bereits ein Vierteljahr im Vorfeld der Gesetzesänderungen auf die Mandanten zugegangen und hat sie entsprechend informiert. Wichtig dabei sei es, dem Mandanten zu erklären, wie sich die künftige Regelung von der aktuellen Gesetzeslage unterscheidet, dann könne dieser entscheiden. Auf Änderungen im Erbschaftsteuerrecht könne unterschiedlich reagiert werden: „Eine Übertragung muss nicht komplett, sondern kann auch teilweise erfolgen. Eine optimale Nutzung steht dabei im Fokus“, erklärt Wellens.

Grundsätzlich, so Wellens, mache es Sinn, sich als Unternehmer zwischen dem 50. und 55. Lebensjahr mit der Nachfolge zu beschäftigen. Offenbar dauert es aber ein paar Jahre, bis sich die Klienten tatsächlich mit dem Thema anfreunden. Schließlich, so Wellens, seien seine Mandanten im Durchschnitt bereits 70 Jahre alt, bevor sie das Zepter aus der Hand geben.