



Übergabe nach Drehbuch

Den Betrieb als Gesellschaft betreiben, in eine Kooperation einbringen oder gar verkaufen – fehlt ein Nachfolger, müssen andere Varianten der Betriebsübergabe erwogen werden. Warum es dabei wichtig ist, rechtzeitig den Generationswechsel als Film im Kopf immer mitlaufen zu lassen, zeigt Volker Henties.

Das Ziel fast jeden landwirtschaftlichen Unternehmers ist es, seinen Betrieb nach Abschluss der eigenen Wirtschaftszeit in die Hände eines Nachfolgers zu legen. Im Falle eines Familienbetriebs stammt ein solcher in der Regel aus den eigenen Reihen. Bei körperschaftlichen Unternehmen (z.B. GmbH) findet der

Generationswechsel hingegen zweigleisig statt: zum einen auf der Ebene der Gesellschafter und zum anderen auf der Ebene der Geschäftsleitung.

Egal, ob Körperschaft oder Familienbetrieb: Fehlt ein Nachfolger, braucht es für das Übergabeszenario mitunter völlig neue Ideen und Betrachtungsweisen.

Klappe, die erste: Von langer Hand planen. Es ist von erheblichem Vorteil, wenn die Konsequenzen möglichst früh nach der Erkenntnis, dass es ein Nachfolgeproblem gibt, gezogen werden und man sich auf das Szenario vorbereitet. Grundsätzlich gilt, dass der Generationswechsel rechtzeitig, d.h. etwa ab dem 55. Lebensjahr des Betriebsleiters bzw. Betriebseigentümers als Film im Kopf mitlaufen sollte. Dies gilt in besonderem Maße bei Kreditentscheidungen, dem Abschluss von Pachtverträgen und jedem weiteren Engagement, das über das beabsichtigte Ende der beruflichen Tätigkeit des derzeitigen Betriebsleiters hinausgeht. Gleichzeitig sollte ab diesem Zeitpunkt auf eine Klärung hingearbeitet werden, ob ein Betriebsnachfolger zu erwarten ist oder nicht.

Klappe, die zweite: Einbringung des Familienbetriebs in eine Kooperation. Der Vorteil: Die Bewirtschaftung kann langfristig gesichert werden. Dies ist in der Regel wirtschaftlich interessanter als eine Betriebsverpachtung. Außerdem spricht aus steuerlicher Sicht dafür, dass die Aufdeckung stiller Reserven vermieden werden kann. Wenn es dann zur Nachfolge kommt, könnten auf diese Weise auch mehrere Erben gerechter behandelt werden, indem man allen in gleichem Umfang Anteile zukommen lässt. In Bundesländern, in denen die Höfeordnung gilt, sollte vorsorglich die Streichung des Hofvermerks vorgenommen werden.

Das langfristige Ziel, nämlich die Bewirtschaftung des Betriebs auch über den eigenen Tod hinaus für die außerhalb der Landwirtschaft tätigen »Nachfolger« zu sichern, muss natürlich auch offen mit den Kooperationspartnern besprochen werden. Das Vorgehen kann aber auch für sie zu einem großen Vorteil werden, weil es die Flächen sichert. Es darf hingegen nicht innerhalb der Kooperation zu einer solchen Verkomplizierung kommen, dass die Handlungsfähigkeit beeinträchtigt wird. Dies kann z.B. dadurch erreicht werden, indem die beteiligten Familienstämme nur einheitlich abstimmen können und einen Vertreter für Gesellschafterversammlungen zu bestimmen haben.

Klappe, die dritte: Einstellung eines Betriebsleiters. Konkret hieße dies die Beschäftigung eines Verwalters, sprich Fremdgeschäftsführers. Dieser sollte aber auch die Gelegenheit bekommen, in seine Aufgaben hineinzuwachsen. Das heißt er

ist so frühzeitig einzustellen, dass er den Betrieb gut genug kennenlernen und in dieser Zeit auch wechselseitiges Vertrauen entstehen kann. Bedenken Sie außerdem, dass nicht jeder Versuch zum Erfolg führt, man also mehrere Anläufe braucht, um jemand Geeigneten zu finden. Das kostet auf jeden Fall Zeit.

Klappe, die vierte: Den Familienbetrieb als Gesellschaft betreiben. Vor allem bei sehr pachtflächenlastigen Betrieben sollte bei fehlendem Nachfolger und fortschreitendem Alter des Inhabers diese Möglichkeit in Erwägung gezogen werden. Die Anteile an der Gesellschaft könnten dann die Erben oder außerhalb der Landwirtschaft tätige Kinder auch zu Lebzeiten übernehmen. Vor allem sind die bisher auf den Betriebsleiter als Einzelperson abgeschlossenen Pachtverträge rechtlich kaum angreifbar. Im Gegenteil, sie würden auch im Falle des Todes des Betriebsinhabers Bestand haben.

Guter Nebeneffekt: Man wäre auch auf ein mögliches Worst-Case-Szenario gut vorbereitet. Denn auf diese Weise wäre ein Verkauf unter Vermarktung der Pachtverträge einfach möglich. Gerade dies ist aber langfristig, d. h. mit einer angemessenen Vorlaufzeit, bei der nächsten Verpachtungsrunde umzusetzen. Wem das einfällt, wenn er tätig werden will, wird feststellen, dass er nicht vorbereitet ist und

großen Aufwand zu treiben hat, um überhaupt handlungsfähig zu werden. Alles folgt dem Prinzip, dass das beste Krisenmanagement und verantwortungsbewusste Unternehmerdenken sich im Kern so darstellt, dass man jederzeit im Hinblick auf die Verwertung seines Vermögens vermarktungsfähig und damit handlungsfähig ist.

Fehlt ein Nachfolger, sollte man sich frühzeitig darauf einstellen.

Klappe, die fünfte: Das Unternehmen verkaufen. Man könnte nun vermuten, dass bei den Körperschaften, also insbesondere den LPG-Nachfolgeunternehmen in den östlichen Bundesländern, die eine Vielzahl beteiligter Gesellschafter oder Genossen haben, die Nachfolgeproblematik von untergeordneter Bedeutung ist. Dem ist nicht so! Hier ist das Näherrücken des Rentenalters des Geschäftsführers oder Vorsitzenden einer Genossenschaft Auslöser der Nachfolgediskussion. Nicht selten liegt der Antrieb des Unternehmens und dessen Entwicklung in der Hand dieser Person, die alles auf sich zugeschnitten hat. Solange die Beschäftigung reicht, ist das in den meisten Fällen richtig. Aber

auch hier gilt, dass man sich rechtzeitig Gedanken machen muss, einen Nachfolger in der Geschäftsführung zu finden. Dieser kann dann unter loser Anleitung nach und nach in seine Aufgaben hineinwachsen und diese zunehmend eigenständig übernehmen. Der langfristig denkende Unternehmensleiter wird sich hierüber auch ab seinem 55. Lebensjahr Gedanken machen müssen.

Ist dies nicht erfolgt, kann das Unternehmen vollkommen unvorbereitet vor einem großen Problem stehen. Das ist die schlechteste aller Varianten. Denn dann folgt in vielen Fällen eine lange Zeit der Suche, des Hereinwachsens und des Wechsels möglicher Nachfolgekandidaten. Das kostet jedes Mal Geld und – was viel schwerer wiegt – verhindert die notwendige Weiterentwicklung des Unternehmens. Oft genug führt dies dann zum Verkauf des Unternehmens, worauf die Verantwortlichen unzureichend vorbereitet sind. Das kostet unnötige Einbußen beim Verkaufspreis.

Deshalb ist es eben auch eine Variante, das Unternehmen bei bevorstehendem Ruhestand des Unternehmensleiters geordnet in die Verwertung, d. h. den Verkauf zu führen.

*Volker Henties, Rechtsanwalt,
Kanzlei Henties und Kollegen, Helmstedt*

Den Verkauf richtig vorbereiten

Eine besondere Art der Nachfolge ist der Unternehmensverkauf. Die Vorbereitung darauf darf aber nicht unterschätzt werden. Sie ist aufwendig und kostet Zeit. Hier nur einige ausgewählte Beispiele:

- **Pachtverträge** sind ein wertbildender Faktor bei einer möglichen Veräußerung. Sie sollten inhaltlich überprüft und ggf. rechtlich überarbeitet werden. Außerdem sollte man möglichst lange Laufzeiten und Unterverpachtungsmöglichkeiten vorsehen, um beweglich zu sein und zu bleiben.
- **Finanzierungen** sollten so abgeschlossen werden, dass sie entweder sehr günstig sind oder zum geplanten Veräußerungszeitpunkt auslaufen. Bei den Sicherheiten ist darauf zu achten, dass diese im jeweiligen Unternehmen und nicht außerhalb liegen. Achten Sie z. B. bei der Finanzierung von Tochterunternehmen darauf, dass deren Besicherung auch separat erfolgt. Dann können auch Teilbetriebe einzeln vermarktet werden.
- **Entlastung der Geschäftsführung.** Denken Sie daran, die Entlastung der Geschäftsführung sauber für alle zurückliegenden Geschäftsjahre vorzunehmen, damit ein möglicher Betriebskäufer nicht anschließend die frühere Geschäftsleitung in Haftung nehmen kann.

- **Steuern.** Auf steuerlicher Ebene ist es meist sinnvoll, aktiv darauf hinzuwirken, dass zeitnah vor dem Verkaufszeitpunkt eine Betriebsprüfung durchgeführt wird. Das führt dazu, dass im Zuge der steuerlichen Unternehmensprüfung durch einen Käufer nicht mehr allzu viele Fragen gestellt werden.
- **Genehmigungen.** Kümmern Sie sich um die Beschaffung von Baugenehmigungsunterlagen für die Gebäude, die zum Unternehmen gehören.

Versetzen Sie sich in die Rolle des Käufers und überlegen Sie, welche Fragen dieser wohl stellen wird. Wie die aufgezählten Punkte zeigen, ist die Vorbereitung unternehmerisch oft gar nicht kompliziert. Im Detail sind sie aber dann doch aufwendig und bedürfen einer ordnenden Hand und fachkompetender Beratung, die diesen Prozess begleitet. Ist man unzureichend vorbereitet, werden die Verkaufsgespräche nicht nur unnötig lang, sondern durch unnötige Einbußen beim Verkaufspreis auch empfindlich teuer.