

# Finanzielle Belastungen im Rahmen einer Unternehmensnachfolge



Von **Edy Fischer**  
IfW Niggemann, Fischer & Partner

Im Rahmen von Unternehmensnachfolgen können sich höchst unterschiedliche Liquiditätsbelastungen ergeben: Versorgung der Senioren, Zugewinn- und Pflichtteilsansprüche sowie Ausgleichszahlungen an weichende Erben. Damit «gerechte» Vermögensnachfolgeregelungen möglich werden, sind mehrere Faktoren, die Anforderungen an die Finanzierung im Nachfolgeprozess stellen, zu beachten:

## 1. Versorgung der Senioren

Übertragen Unternehmer die Führungsverantwortung auf die nächste Generation, ist damit zwangsläufig der Wunsch verbunden, mit dem Privatvermögen nicht mehr für betriebliche Kredite zu haften. Die Hausbank wird gebeten, die persönliche Bürgschaft zurückzugeben und ggf. auf bestehende dingliche Sicherheiten, mit denen das Privatvermögen belastet ist, zu verzichten. Linienkürzungen als Folge geringerer Sicherheiten sind keine Ausnahmen. Denn: Letztlich ersetzen private Sicherheiten fehlendes Eigenkapital.

## 2. «Gerechte» Vermögensteilung gefährdet Unternehmensfinanzierung

Fast alle Familien möchten das Vermögen «gerecht» auf die nächste Generation übertragen. Alle Kinder sollen gleichmässig bedacht werden.

In den meisten Unternehmerfamilien macht der aktuelle Marktwert von Unternehmen bis zu 95% des Gesamtvermögens aus. In der überwiegenden Zahl von Unternehmerfamilien gibt es jedoch nicht nur *einen* Nachfolger, sondern mehrere. Mehr als 60% der Familienunternehmen in Deutschland haben zwei oder mehr Gesellschafterstämme, die entweder durch Familienzweige oder aber durch eigenständige Familien entstanden sind. Dies kann zu Konflikten führen.

Kreditgeber sind mit derartigen Konfliktsituationen vertraut. Ihnen ist bekannt, dass derartige Konflikte Unternehmen in ihrer Existenzfähigkeit gefährden können. Deshalb besteht zwangsläufig Zurückhaltung, wenn keine klaren und eindeutigen zukunftsfähigen Regelungen bestehen.

«Gerechte» Erbauseinandersetzungen führen in vielen Familienunternehmen zu existenzgefährdenden Entwicklungen.

## 3. Finanzierungsfragen stets in den Mittelpunkt stellen

Finanzielle Fragen stehen fast immer im Zentrum unternehmerischer Überlegungen. Besondere Bedeutung erhalten sie bei Entscheidungen mit weit in die Zukunft reichenden Auswirkungen. Die Nachfolgeregelung in Unternehmen ist eine dieser klassischen Entscheidungssituationen. Häufig gibt es Zielkonflikte. Bei «verunglückten» finanzwirtschaftlichen Nachfolgeregelungen werden nicht selten Unternehmen in ihrer Existenzfähigkeit gefährdet.

Die Finanzierung stellt daher einen ganz entscheidenden Teil des Übernahmekonzeptes dar. Kaufpreis, Transaktionskosten und Kapitalanforderungen des zu übernehmenden Unternehmens sind nur über ein im Einzelnen auszutarierendes Gemisch von Eigen-, Nachrang- und Fremdkapital zu finanzieren.

In den meisten Fällen besteht der verkaufsbereite Unternehmer auf den sofortigen Zufluss des Kaufpreises. Da der Kaufpreis aber in der Regel nicht vollständig aus eigenen Mitteln des Übernehmers aufgebracht werden kann, ist dieser auch auf Fremdkapital angewiesen. Re-

gelmässig stammen Fremdmittel im Rahmen von Unternehmenstransaktionen aus diesen Quellen:

- Fördermittel
- Bankdarlehen
- Beteiligungsgesellschaften
- Private Investoren

## 4. Finanzierung der zukünftigen Unternehmensstrategie

Unternehmensnachfolger haben häufig ehrgeizige Pläne. Aufgrund ihrer Ausbildung möchten sie Unternehmen weiterentwickeln. Sie möchten internationalisieren, akquirieren oder eine eigene Wachstumspolitik verfolgen. Jedoch: Wie sollen die finanziellen Mittel generiert werden, wenn:

- durch Misstrauen von Lieferanten und Banken die Finanzierungsmöglichkeiten beschränkt werden?
- Pflichtteils- und Zugewinnausgleichsansprüche zu geringerem Eigenkapital führen?
- die Senioren zur Schaffung von risikoarmem Vermögen Gewinnvorträge ausschütten und Gesellschafterdarlehen entnehmen?
- die Versorgung der Senioren zu Lasten des Unternehmens erfolgen muss?

Wie soll in derartigen Situationen die strategische Unternehmensentwicklung finanziert werden? Bei der Prüfung dieser Frage und der sorgfältigen Analyse aller Belastungen kommen nicht wenige potenzielle Unternehmensnachfolger zu dem Ergebnis, dass die Liquiditätsbelastungen im Rahmen des Nachfolgeprozesses so gross sind, dass die Übernahme der Nachfolgeregelung nicht verantwortbar ist.

Familieninterne Nachfolgeregelungen scheitern häufig – überwiegend ohne Insolvenz – daran, dass die finanziellen Perspektiven eine angemessene Unternehmensentwicklung nicht ermöglichen.

[e.fischer@ifwniggemann.ch](mailto:e.fischer@ifwniggemann.ch)  
[www.ifwniggemann.ch](http://www.ifwniggemann.ch)