

## **Vorbereitung der eigenen Planungsgesellschaft zur Nachfolge, welche Schritte sind zu gehen?**

Aufgrund des Tagesgeschäftes wird von Inhabern und geschäftsführenden Gesellschaftern eines Planungsbüros oft das Thema des Generationswechsels im eigenen Büro nach hinten geschoben und der Zeitpunkt zur Regelung der Unternehmensnachfolge schleicht sich langsam unvorbereitet an. Häufig werden Inhaber darauf aufmerksam, weil Kollegen von anderen Planungsbüros sich aus der aktiven Geschäftstätigkeit zurückziehen und dann erst anfangen, auch über die eigene Unternehmensnachfolge nachzudenken. In der Praxis erfolgen dann erste Gespräche zwischen dem Unternehmer und seinem ihn und sein Planungsbüro betreuenden Steuerberater oder/und Rechtsanwalt. Dabei erscheint aus den Gesprächsergebnissen zu steuerlichen und rechtlichen Gesichtspunkten der Generationswechsel in seinem Planungsbüro als nicht zu überwindende Klippe, so dass dieses Thema dann meistens erneut verschoben bzw. weiter „verdrängt“ wird. Das Ergebnis ist dann, dass der Unternehmer sich zu spät mit dem Thema der Unternehmensnachfolge auseinandersetzt. Aus diesem Grund sollte sich der Inhaber bzw. geschäftsführende Gesellschafter eines Planungsbüros rechtzeitig mit dem Thema der Staffelstabsübergabe beschäftigen, da eine frühzeitige proaktive Auseinandersetzung mit der Unternehmensnachfolge mit gleichzeitigem Kommunizieren an die Belegschaft für diese auch eine Signalwirkung hat, da dadurch die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz auch für die Zukunft als gesichert ansehen können. Gleichzeitig hat dieses Signal auch den Effekt, langjährige und gut ausgebildete Mitarbeiter mit deren weiteren Perspektiven für die Zukunft an das Planungsbüro zu binden. Durch dieses Handeln kann der Unternehmer seine Mitarbeiter aktiv in den Prozess mit einbinden und dem Abwerben von Headhuntern, aufgrund des bestehenden Fachkräftemangels, entgegenwirken.

Generell kann man nicht festlegen, ab welchem Alter sich ein Inhaber bzw. geschäftsführender Gesellschafter mit dem Thema der Unternehmensnachfolge innerhalb seines Planungsbüros auseinandersetzen soll. Dazu beeinflussen viel zu viele unterschiedliche Betrachtungsperspektiven die Überlegungen zur Unternehmensnachfolge. Dies können bspw. personalpolitische, gesundheitliche, gesellschaftsrechtliche und familieninterne Belange sein. Das Thema ist zwar komplex und erscheint oft zu Beginn als unüberwindbar, zumal die einzelnen Betrachtungsebenen voneinander abhängig sind, aber bei einem strukturierten, stufenweisen und rechtzeitigen Vorgehen des gesamten Unternehmensnachfolgeprozesses, von der Vorbereitung über die Preisermittlung und der Nachfolgekonzeption sowie der Nachfolgerfindung und der Unternehmensübergabe bis zum endgültigen Ausscheiden des Inhabers, ist die Übergabe des Staffelstabes an die neue Unternehmergeneration kein Teufelswerk. Bevor man den Prozess der Unternehmensübergabe anstößt, sollte sich der übergebende Unternehmer folgende Fragen stellen, von denen sich dann die zeitliche Umsetzung des Nachfolgeprozesses und dessen Beginn ableiten lässt. Dies können sein:

Wie ist als Übergeber meine persönliche Lebensplanung und ist diese auch innerhalb der Familie abgestimmt?

Sieht meine Lebensplanung ein stufenweises Ausscheiden vor bzw. wann will ich ganz aus dem Büro ausscheiden?

Gibt es einen Nachfolger innerhalb der Familie des Übergebenden? Wenn ja, sind auch erbschaftssteuerliche Überlegungen mit einzubeziehen und wenn ja, wie (Stichwort: steuerliche Freibeträge)?

Was ist mein Planungsbüro wert? Benötige ich den Kaufpreis für meinen Lebensabend?

Wenn kein Nachfolger aus der Familie bereitsteht, wer könnte es dann möglicherweise sein?

Möchte der Übergebende gut ausgebildete Mitarbeiter frühzeitig vor seinem Ausscheiden an das Planungsbüro binden? Wenn ja, könnte dies auch zum weiteren Ausbau des Planungsbüros dienen, bevor der Übergebende z. B. erst später vollständig aus dem Büro ausscheidet?

Stehen mögliche Übernahmekandidaten aus meinem Planungsbüro für die interne Unternehmensübergabe bereit oder muss außerhalb der Belegschaft nach einem oder nach mehreren Nachfolgekandidaten gesucht werden (Stichwort: externe Unternehmensübergabe)?

Kann ich als Übergeber überhaupt mit der bestehenden Gesellschaftsform meines Planungsbüros Partner/Gesellschafter aufnehmen? Wenn nicht, welche Gesellschaftsform ist dann die richtige?

Wie soll die gesamte Übergabe/Übernahme gestaltet werden, damit ein erfolgreiches Gelingen gesichert ist?

Gibt es Sondereffekte, die steuerlich und rechtlich beleuchtet werden müssen? Diese könnten möglicherweise sein,

dass der Übergebende gleichzeitig Eigentümer der Büroimmobilie ist,

dass Pensionszusagen für die Geschäftsführung ausgesprochen worden sind oder

sind von dem Inhaber bzw. geschäftsführenden Gesellschafter Darlehen an das Planungsbüro für bspw. Investitionen ausgereicht worden?

etc.

Bevor ein Inhaber bzw. geschäftsführender Gesellschafter die Umsetzung seines Generationswechsels in seinem Planungsbüro aktiv angehen möchte, sollte er sich im Vorfeld schon mit den vorstehenden Fragen beschäftigt haben. Dabei sei angemerkt, dass diese nur einen Auszug für die Nachfolgevorbereitung darstellen, da der Übergabe- bzw. Übernahmeprozess immer individuell an die Unternehmensgegebenheiten und die Vorstellungen/Bedürfnisse des Übergebers und des Übernehmers angepasst werden müssen. Nur wenn man sich mit diesem Fragenkomplex als Übergeber eines Planungsbüros im Vorfeld auseinandergesetzt hat und zu ersten Antworten, vielleicht auch zu weiteren Fragen gekommen ist, wird der Übergebende zu dem Entschluss kommen, dass es für die erfolgreiche Unternehmensübergabe einer strukturierten Prozessplanung bedarf, die auch den zeitlichen Horizont berücksichtigt. Das soll heißen, dass möglicherweise zur Vorbereitung des eigentlichen Umsetzungsprozesses entsprechende Maßnahmen notwendig sind (bspw. eine Änderung der Unternehmensrechtsform), die durch rechtliche Rahmenbedingungen den Prozess der Unternehmensübergabe beeinflussen können.

Die sich aus dem Grobfahrplan ergebenden Aufgaben und Fragen innerhalb eines Nachfolgekonzepes sind abzuarbeiten und können folgende Schritte beinhalten:

Erarbeitung eines Unternehmensnachfolgekonzepes als Vorgabe des Umsetzungsprozesses

Erarbeitung einer Unternehmensbewertung zwecks Ermittlung eines Kaufpreises

Evaluierung von geeigneten Übernahmekandidaten

Abstimmung der Vorstellungen des Übergebers und des Übernehmers unter Berücksichtigung der gegenseitigen Möglichkeiten (Zeithorizont, Finanzierung etc.)  
Abstimmung der vertraglichen Gestaltung (Gegenseitige Willenserklärung/Letter of Intent, Kaufvertrag, Gesellschaftsvertrag)  
Umsetzung, d. h. die Aufnahme des Übernehmers in das Planungsbüro sowie das Ausscheiden (möglicherweise stufenweise) des Übergebers

Nicht selten müssen wir feststellen, dass der Generationsübergang ins Stocken geraten oder gar gescheitert ist. Wir als Berater haben dann die Scherben zusammenzukehren und einen durchdachten Nachfolgeprozess, der die Belange des/der Übergeber/s, des/der Übernehmer/s und des Unternehmens als Ganzes aufzeigt, innerhalb mehrerer Phasen aufzustellen und zu begleiten, damit ein Scheitern nicht noch einmal passiert.



Till Hübner  
Eckhold Consultants GmbH  
Wilhelmshofallee 75  
47800 Krefeld  
Tel.: 02151/60471-0  
[till.huebner@eckhold-consultants.de](mailto:till.huebner@eckhold-consultants.de)