

Dr. Paulgerd Kolvenbach<sup>\*)</sup>

# Gestaltung des Generationswechsels unter Einbeziehung der bAV

Für viele mittelständische Unternehmen steht in den nächsten Jahren ein Generationswechsel an. Im Vorfeld des Unternehmensübergangs bleibt die bAV des Unternehmers jedoch oft unberücksichtigt. Als Folgen können sich Deckungslücken ergeben, die zu spät erkannt werden. Es gilt also, frühzeitig Lösungen zu finden, um den Unternehmensübergang nicht zu gefährden.

Dass mittelständische Unternehmer einen passenden Nachfolger für ihr Unternehmen suchen, ist fürwahr kein Einzelfall. So ergaben aktuelle Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, dass bis 2014 bei etwa 22.000 Mittelstandsunternehmen pro Jahr die Übergabe an einen Nachfolger ansteht.

Viele verschiedene Faktoren sind dabei für die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensnachfolge verantwortlich. So spielt die Finanzierung eine entscheidende Rolle und stellt gleichzeitig für viele Unternehmensübergänge eine große Hürde dar. Die Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) ermittelte, dass bei 59% der nachfolgeinteressierten Käufer die Finanzierung Hemmnis Nr. 1 ist. Aber auch in anderen Bereichen ist der Abstimmungsbedarf sehr groß. Stimmen die Vorstellungen von Inhaber und potenziellem Nachfolger überein – v.a. die Preisvorstellungen? Nach Angaben der IHKs sind bei 41% der Alt-Unternehmer die Preisvorstellungen zu hoch. Darüber hinaus sind rechtliche Fragen zu klären. Gibt es steuerrechtliche Hürden? Wie sind die aktuellen betriebswirtschaftlichen Faktoren des zu veräußernden Unternehmens zu bewerten? Wurde auch die betriebliche Altersversorgung (bAV) des Unternehmers beachtet? Denn Pensionsverpflichtungen in beträchtlicher Höhe können Einfluss auf den Kaufpreis haben. U.U. können sie den Verkauf eines Unternehmens sogar verhindern.

## Interessen zusammenführen

Die größte Herausforderung bei der Unternehmensübergabe besteht darin, die unterschiedlichen Interessen des Unternehmers und des potenziellen Erwerbers auf einen Nenner zu bringen. Denn das Interesse des Alt-Unternehmers ist es, eine ausreichend hohe Unternehmensbewertung zu erzielen, seine Ansprüche vom zukünftigen Schicksal der Firma zu trennen und seine Zukunft als Privatier zu sichern. Der Käufer hingegen möchte ein schuldenfreies Unternehmen übernehmen, aber keine betriebsfremden Risiken. Die Aufgabe, die sich hieraus ergibt, ist also, Sicherheit für den Alt-Unternehmer zu schaffen und dem neuen Chef Schuldenfreiheit bei der Übernahme zu garantieren. Erfahrungen zeigen, dass eine nicht ausreichend kapitalgedeckte betriebliche Altersversorgung für den Unternehmer die Übergabe von mittelständischen Unternehmen an einen Nachfolger erheblich stören kann. Sowohl für die Ermittlung eines realistischen Unternehmenswerts als auch für die künftige Unternehmensfinanzierung ist es besonders wichtig zu erfahren, welche aktuellen und

zukünftigen Verpflichtungen aus der bAV auf den Unternehmensnachfolger zukommen.

## Ziel: Deckungslücken frühzeitig erkennen

Eine nicht ausreichend finanzierte bAV ist eine Problematik, die oft über viele Jahrzehnte entstanden ist. In dieser Zeit wurden verbindliche Zusagen an den Geschäftsführer gemacht, deren Ausgestaltung und Finanzierung aber nicht mehr den aktuellen wirtschaftlichen Anforderungen standhält. Wenn solche Deckungslücken erst zum Zeitpunkt der Nachfolgeregelung erkannt werden, ist es oft zu spät, um noch vernünftig zu reagieren. Die typische Deckungslücke kann so zu einer großen Belastung werden. Deshalb ist eine frühzeitige und sorgfältige Analyse der betrieblichen Altersversorgung durch Spezialisten zwingend notwendig. Häufig führen ungenügend gedeckte Verpflichtungen aus der bAV zum Rücktritt vom Unternehmenskauf oder sind der Grund für langwierige Verhandlungen und spätere rechtliche Auseinandersetzungen. Hier gilt es also, Lösungen zur Schließung von Deckungslücken zu finden (siehe Beispiel).

### Beispiel:

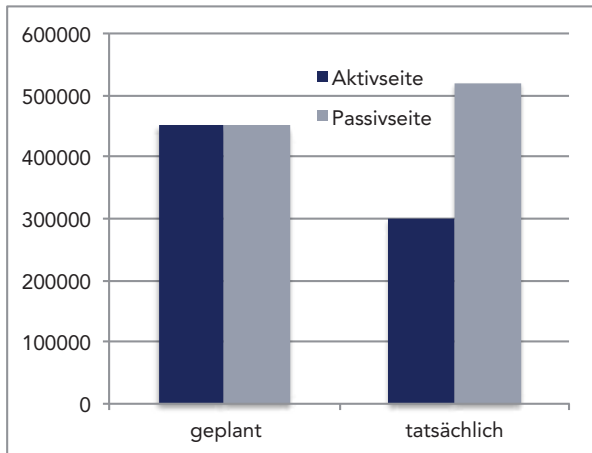
Ein Gesellschafter-Geschäftsführer (GGF) hat im Jahre 1990 eine Pensionszusage mit typischen Leistungsmerkmalen in Höhe von 3.500 € monatlicher Rente erhalten. Zur Refinanzierung hat er gleich zu Beginn eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen. Es entsprach der damaligen Beratungspraxis, diese Versicherung als Kapitalversicherung (Versicherungssumme = Barwert der Rente im Pensionierungsalter) und unter Einbeziehung zukünftig zu erwartender Überschussanteile abzuschließen.

Im Zeitablauf hat sich nun sowohl die Bilanzierungspraxis der Passivseite als auch die tatsächliche Entwicklung der Rückdeckungsversicherung auf der Aktivseite zu Ungunsten des Unternehmers entwickelt. Konnte er zu Beginn noch davon ausgehen, dass der zu finanzierende Rentenbarwert etwa 450.000 € betragen würde und damit im Pensionierungsalter die Pensionsrückstellung zu 100% abdecken würde, so hat sich der gem. § 253 HGB (BilMoG) zu bilanzierende Wert mittlerweile auf ca. 520.000 € entwickelt. Gleichzeitig wird die Ablaufleistung der Rückdeckungsversicherung wegen der Schwäche der Kapitalmärkte nicht über 300.000 € hinausgehen.

Es hat sich somit im Zeitablauf eine beträchtliche Unterdeckung von 220.000 €, berechnet im Pensionsalter, ergeben.



<sup>\*)</sup> Dr. Paulgerd Kolvenbach, Aktuar und Sprecher der Geschäftsführung, Longial GmbH.



### Rückdeckungsversicherung erhöhen

Eine Möglichkeit, wie sich Deckungslücken schließen bzw. sinnvoll ausfinanzieren lassen, liegt im Abschluss einer Rückdeckungsversicherung. Viele Unternehmer nutzen diese Möglichkeit und verlassen sich darauf, dass mit einer Rückdeckungsversicherung, die der Höhe der Pensionsrückstellung entspricht, eine Versorgungszusage voll ausfinanziert sei. In der Praxis zeigt es sich aber immer wieder, dass der tatsächliche Kapitalbedarf für die Altersversorgung eines Geschäftsführers die bilanzielle Rückstellung übersteigt.

Um eine Pensionszusage auf Rentenbasis so auszufinanzieren, dass die Rente auf Lebenszeit garantiert werden kann, muss die Ablaufsumme der Rückdeckungsversicherung wesentlich höher sein als der der Pensionsrückstellung zugrunde gelegte sog. Heubeck-Barwert.

Dieser wird, wie im Beispiel, in vielen Fällen als Maßstab für die Ablaufleistung herangezogen. Bei der Kalkulation des Umfangs der Rückdeckungsversicherung konnten oft Risiken wie der sinkende Kapitalmarktzins, die Veränderung der Sterbetafeln oder die steigende Langlebigkeit nicht berücksichtigt werden.

Die Lösung ist hier eine – wenn auch nachträgliche – Erhöhung der Deckungsmittel. Hierdurch kann die Rückdeckungsversicherung dem tatsächlichen Kapitalbedarf angepasst werden.

#### Beispiel:

Im obigen Beispiel würde die garantierte (d.h. ohne Einrechnung von Überschussanteilen) Absicherung einer Monatsrente von 3.500 € mit Anspruch auf Hinterbliebenenrente im Alter von 65 Jahren über 900.000 € kosten. So betrachtet, schnell die Deckungslücke auf rund 600.000 € hoch!

### Pensionszusagen mit Kapitalanlageprodukten absichern oder strukturell verändern

Eine Alternative besteht darin, Pensionszusagen mit Kapitalanlageprodukten, wie z.B. Investmentfonds, abzusichern. Außerdem gibt es die Möglichkeit, Pensionszusagen nicht leistungs-, sondern beitragsorientiert abzugeben. Dies bewirkt eine sehr

viel engere Verzahnung von Verpflichtung und Deckungsmitteln.

### Auslagern: versicherungsförmig

Wenn abzusehen ist, dass ein späterer Nachfolger Pensionsverpflichtungen gar nicht übernehmen will, kann die Auslagerung auf einen externen Versorgungsträger, nämlich einen Pensionsfonds oder eine Unterstützungskasse, sinnvoll sein.

Eine Möglichkeit ist hierbei die versicherungsförmige Auslagerung. Sie ist die sicherheitsorientierte Variante, bei der, wirtschaftlich betrachtet, eine hundertprozentige Enthftung des Unternehmens erreicht werden kann.

### Auslagern: fonds förmig

Dies ist die liquiditätsschonendere Variante und kommt schon allein deswegen in der Praxis häufiger zum Einsatz. Bei der fonds förmigen Auslagerung wird ein Einmalbetrag in etwa der Höhe der vorhandenen handelsrechtlichen Pensionsrückstellung zuzüglich Verwaltungskosten auf den Pensionsfonds ausgelagert, womit die im Unternehmen angesammelten Mittel für die Erfüllung des Pensionsversprechens an den Unternehmer extern gesichert sind.

Bei unveränderter Pensionszusage verbleibt dem Unternehmen ggf. eine Nachschussverpflichtung, aber diese kann im Einvernehmen mit dem ausscheidenden Unternehmer durch entsprechende Gestaltung der Pensionszusage auf ein überschaubares Maß beschränkt werden.

### Abfindung überdenken

Bei beherrschenden Gesellschafter-Geschäftsführern besteht grundsätzlich die Option, zugesagte Rentenleistungen durch eine Kapitalabfindung zu ersetzen. Das kann in der Anwartschaft oder auch erst bei oder nach Fälligkeit geschehen. Mit einer Kapitalzahlung entledigt das Unternehmen sich des Risikos der Langlebigkeit und überträgt Ansprüche endgültig in das Privatvermögen des ehemaligen Unternehmers.

Erfolgt die Nachfolge zeitnah zum Beginn der Pensionszahlungen an den ehemaligen Unternehmer, kann die Nutzung der Kapitaloption durch den Erwerber eine für beide Seiten sinnvolle Lösung darstellen. Der Abfindungsbetrag ist natürlich steuerpflichtig.

### Fazit: Die Nachfolge muss von langer Hand geplant werden

Welche Lösung die richtige ist, muss individuell entschieden werden. Für alle Lösungsansätze gilt jedoch: Werden Deckungslücken erst zum Zeitpunkt der Nachfolgeregelung erkannt, ist es oft zu spät, um noch vernünftig zu reagieren. Als letzte Lösung bleibt dann oftmals nur noch der Weg des Verzichtes.

Doch auch dieser Weg birgt Tücken: Verzichtet der Geschäftsführer auf einen Teil seines Pensionsanspruchs, um sein Unternehmen vor Liquiditätsengpässen zu schützen oder eine Nachfolge zu ermöglichen, muss er den Wert des Verzichts auch noch als verdeckte Einlage versteuern, und das zu einem Zeitpunkt, da er noch keine Geldleistung aus dem Anspruch erhält.