

Nachfolge – kreativ und sicher

Hohe Landpreise, die Aufdeckung stiller Reserven, drohende Steuerzahlungen und Handelsbeschränkungen können den unternehmensinternen **Generationswechsel** erschweren.



Interne Nachfolger haben selten das nötige Eigenkapital.

FOTO: COUNTRYPXEL

Einheimische Landwirtschaftsbetriebe in einheimische Hände – diese Formel würde wohl fast jeder Agrarpolitiker aktuell unterschreiben. Doch in der Praxis ist dieser Anspruch gar nicht so leicht zu sichern, wenn der „alte Hase“ in Rente geht und Ersatz gefragt ist. Wie es gelingen kann, den unternehmensinternen Generationswechsel erfolgreich zu gestalten, erklären der Agrarberater Dieter Künstling von der IAK Agrar Consulting GmbH in Leipzig und der Rechtsanwalt Dr. Reinhard Mecklenburg von der BTR Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in Berlin.

Agrarflächen und Agrarunternehmen sind heute extrem teuer. Haben unter diesen Bedingungen Mitgeschafter und Familienangehörige überhaupt eine Chance zur Betriebsübernahme?

■ **Dieter Künstling:** Diese Frage suggeriert eine Situation, die es so eigentlich nicht gibt. Die aktuelle öffentliche Diskussion und der agrarpolitische Aktionismus erwecken den Anschein, dass unser Land in Gefahr sei, wenn Betriebe von neuen Eigentümern übernommen werden. Die Realität ist aber eine andere. In vielen Unter-

nehmen hat man die Eigentumsfrage zunächst auf unbestimmte Zeit verschoben. Dies mag kein Idealzustand sein, aber es geht erstmal in wirtschaftlich gesunden Strukturen weiter. Jedoch ist besonders erfreulich, dass in den letzten Jahren erste interne Lösungen gute Schule machen konnten. Dazu gehört es, die Entscheidungen in den Unternehmen frühzeitig zu kommunizieren und in die Unternehmensphilosophie einzubeziehen. Das Entscheidende ist jedoch, Managementpersonal zu finden, das nicht nur gut ausgebildet ist, sondern sich auch als Unternehmer sieht und bereit ist, Risiko und Verantwortung zu übernehmen. Solche Unternehmer fallen nicht vom Himmel; und fehlen sie, wird von den Gesellschaftern häufig die Entscheidung zum Verkauf des Unternehmens getroffen.

Was ist bei einer internen Weitergabe von Eigentum und Verantwortung zu beachten?

■ **Dieter Künstling:** Zunächst muss es hinsichtlich der Findung eines möglichen Kaufpreises für Unternehmensanteile bei einer in-

ternen Lösung auch um eine detaillierte Betrachtung der Vermögenslage und des sich daraus ergebenden Kapitalbedarfes für die Erwerber gehen. Teilweise sind

nicht unerhebliche Steuerlasten zu beachten, wobei häufig durch unsachgemäße Entscheidungen viel zu viel Steuerlast in Kauf genommen wird. Besser ist es, mit längerem Vorlauf zu planen und legitime Gestaltungsmöglichkeiten

zu nutzen. Letztendlich geht es aber auch nicht ohne Zusammenarbeit mit den Banken, die Teile von Kaufpreisen finanzieren müssen, da die Eigenkapitalverfügbarkeit häufig eingeschränkt ist.

Darüber hinaus benötigen die Erwerber auch den unternehmerischen Spürsinn dafür, wie im Unternehmen Prozesse optimiert und gewinnbringend gestaltet werden können. Das kann auch Einstellung bedeuten, zum Beispiel bei einer Produktionsrichtung, die schon 20 Jahre keine Gewinne mehr gemacht hat. Aber auch die aktuel-



Dieter Künstling



Dr. Reinhard Mecklenburg

len Herausforderungen für Nachhaltigkeit der Landwirtschaft, Biodiversität, Klimaschutz und ausreichende Einkommen für den Unternehmer und dessen Angestellte gilt es zu bedenken. Letztendlich ist zu beachten, dass Betriebe nach wie vor teuer und gefragt sind. Das macht für einen klassischen Einzelbauernbetrieb gern mal 3 bis 4 Mio. € Wert.

Mittlere Agrargenossenschaften bringen Verkehrswerte von 10 bis 15 Mio. € auf die Waage, und größere durchaus deutlich über 20 Mio. €. Derzeit wirken sich jedoch die zunehmenden Umweltauflagen, Auflagen Tierwohl und geringe Renditeerwartungen für Milch und Schweineproduktion auf größeren

Betrieben mit intensiver Tierproduktion teilweise negativ auf den Verkehrswert aus.

Wie können interne Nachfolger solche Summen aufbringen?

■ **Dieter Künstling:** In unserer Beratungspraxis hat sich bestätigt, dass Nachfolgeeigentümern

aus dem „eigenen Stall“ von den „Alten“ häufig ein gewisser Preisbonus gewährt wird, weil sie ausdrücklich eine interne Nachfolgeregelung wünschen. Dennoch braucht man oft kreative Lösungen in der Finanzierung, gegebenenfalls auch eine Zusammenarbeit mit einem privaten Geldgeber, da die Rentabilität solcher Finanzierungen wegen des hohen Verkehrswerts der Flächen meist gering bleibt. Ich möchte in diesem Zusammenhang alle, die bei den Berufsverbänden und in der Agrarpolitik über das Dilemma der internen Eigentumsübertragungen diskutieren, dringend darum bitten, über neue Förderinstrumente nachzudenken: Die Regierung von Helmut Kohl hat es 1990/91 geschafft, durch ein Bürgerschaftsprogramm für juristische Personen und Wiedereinrichter einen sehr wesentlichen Impuls für eine erfolgreiche Anpassung der ostdeutschen Landwirtschaft an die Bedingungen der Marktwirtschaft zu geben, obwohl Bankbürgschaften für Agrargesellschaften nicht unbedingt zum traditionellen Leitbild deutscher Agrarpolitik gehörten. Ein Bürgerschaftsprogramm für Junglandwirte und Junggesellschafter zum Erwerb von Anteilen und Betrieben, verbunden mit Einforderung unternehmerischer Risikobereitschaft (Gestellung banküblicher Sicherheiten) würde die Entstehung einer guten Agrarstruktur sicherlich sehr unterstützen. Damit können die Schwierigkeiten des internen Generationswechsels überwunden werden.

Gibt es Banken, die interne Generationswechsel begleiten?

■ **Dieter Künstling:** Die Frage kann eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden. Jedoch ist der Entscheidungsspielraum der Banken vom Regelwerk nach „Basel“, der Bankenaufsicht und häufig auch dem allgemeinen Geschäftsklima geprägt. Deswegen könnte ein Bürgerschaftsprogramm so manches bisher Festsitzende bewegen. Doch die entscheidende Frage ist auch für die Bank: Wo ist der Unternehmer mit Risikobereitschaft und Eigenkapital? Ist er nicht vorhanden beziehungsweise fehlt es an Eigenkapital, kann die Bank die Gesetze des Marktes und der ökonomischen Vernunft nicht außer Kraft setzen, und nur ein rechtskonformer Eigentumswechsel auf fremde Dritte ist ein legitimer Weg. Und das ist keineswegs pauschal nachteilig für das Land: Wie wir immer wieder in den Dörfern zwischen Ostsee und Erzgebirge feststellen, fließen den Veräußerern durch den Verkauf von Geschäftsanteilen erhebliche Geldbeträge zu, die für die Entwicklung der ländlichen Räume



Agrarflächen haben stark an Wert gewonnen. Ein Verkauf deckt stille Reserven auf.

FOTO: SABINE RÜBENSAAT

und vor allem für unternehmerische Tätigkeit genutzt werden: So manches Junior-Familienmitglied eines Veräußerers hat mit dem Geld aus dem Betriebsverkauf eine eigene Tätigkeit als Landwirt, als Gastwirt, als Techniker oder als IT-Unternehmer aufgebaut.

Eine ganze Reihe von Agrarpolitikern versucht zurzeit, den Verkauf von Unternehmensanteilen in der Landwirtschaft gesetzlich zu beschränken. Welche Chancen geben Sie diesen Absichten?

■ **Dr. Reinhard Mecklenburg:** Derzeit gibt es verschiedene agrarpolitische Gesetzgebungsabsichten in einigen Bundesländern und zum Teil auch im Bund. Eines der wichtigsten Vorhaben in einigen Bundesländern sind die sogenannten Agrarstrukturgesetze. Aus unserer Sicht ist derzeit eine nicht zu begrüßende Tendenz von Staatsgläubigkeit zu verzeichnen. Das Grundgesetz grenzt die Rechte des Staates auf bestimmte Bereiche ein. Das Grundprinzip unserer Rechtsordnung besteht nicht in einem Obrigkeitsstaat, sondern in der Möglichkeit der freien Entfaltung des Menschen in einer freien Gesellschaft. Der Staat ist nur dafür da, das gesellschaftliche Leben zu regeln.

So wie die Entwürfe der unterschiedlichen Agrarstrukturgesetze derzeit vorliegen, verstoßen sie aus unserer Sicht in weiten Teilen gegen das Grundgesetz. Sie sind darüber hinaus nicht nur handwerklich schlecht entworfen, sondern in weiten Teilen überflüssig oder werden keine Wirksamkeit entfalten. Zum Teil stellen die Regelungen, insbesondere was die Beschränkung des Erwerbs von landwirtschaftlichen Flächen und der Anpachtung von landwirtschaftlichen Flächen durch Landwirte anbelangt, einen verfassungswidrigen Eingriff in die Rechte der Unternehmer dar. Aus unserer Sicht stellen weite Teile der Entwürfe zu den Agrarstrukturgesetzen mindestens einen Verstoß gegen Artikel 12 und Artikel 14 des Grundgesetzes dar. Die Entwürfe machen den Eindruck,

dass diese von Ideologen entworfen wurden, die in Verklärung ihrer Kindheit nach dem Spruch von Pippi Langstrumpf „ich mache mir die Welt, wie sie mir gefällt“, verbrämt mit Märchen vom Bauern, seiner Frau, den beiden Kindern, der Magd und dem Knecht eine Landwirtschaft errichten wollen. Diese Vorstellung von moderner Landwirtschaft ist realitätsfern. Wir gehen davon aus, dass, sofern derartige Gesetze tatsächlich beschlossen werden sollten, Normenkontrollverfahren zwingend erforderlich sein werden.

Sofern es in den Betrieben eine interne Lösung für den Generationswechsel gibt – worin sehen Sie die besonderen Herausforderungen und Risiken auf rechtlicher und steuerlicher Seite?

■ **Dr. Reinhard Mecklenburg:** Bei den sogenannten internen Lösungen zur Übertragung von Beteiligungen an landwirtschaftlichen Unternehmen sehen wir derzeit die größte Herausforderung in der relativ geringen Eigenkapitalausstattung der derzeitigen alteingesessenen Gesellschafter. Überwiegend sind diese Gesellschafter entweder bereits seit 1990 mit der Umwandlung der LPG Gesellschafter geworden oder im Laufe der Jahre seit 1990 beigetreten. Es handelt sich aus unserer Erfahrung heraus überwiegend um Gesellschafter, die über kein hohes Eigenkapital verfügen. Es ist unstrittig, dass sich in der Zeit von 1945 bis 1990 auf dem Gebiet der ehemaligen DDR kein großes Eigenkapital bei den Gesellschaftern herausbilden konnte. Große Vermögen wurden in der Zeit von 1945 bis 1990 entweder enteignet oder haben das Land verlassen. Auch waren die Jahre von 1990 bis circa 2000 nicht die besten Jahre in der Landwirtschaft. Weder die Unternehmen selber noch die Gesellschafter konnten ein nennenswertes Eigenkapital bilden. Aus den gezahlten Löhnen und Gehältern konnte kein Eigenkapital gebildet werden.

Die heutigen landwirtschaftlichen Unternehmen verfügen über sehr hohe stille Reserven. Stille

Reserven liegen insbesondere im Eigentum an Grund und Boden. Will man einen fairen Kaufpreis für Geschäftsanteile zahlen, müssen die stillen Reserven aufgedeckt werden. Dies führt dazu, dass die finanziellen Belastungen für den Erwerb von Geschäftsanteilen von ausscheidenden Gesellschaftern sehr hoch und zum Teil nicht aus den langfristig zu erwartenden Erträgen zu refinanzieren sind. Fremdinvestoren übernehmen solche Beteiligungen häufig mit einem hohen Eigenkapital, was bei einer internen Lösung der präsenten Gesellschafter häufig fehlt.

Welche Erfahrungen und Ratschläge haben Sie für den Fall, dass Eigenkapital nur im geringen Umfang zur Verfügung steht? Können anstelle eines Kaufpreises auch Sachwerte den Kaufpreis ersetzen bzw. übertragen werden?

■ **Dr. Reinhard Mecklenburg:** Für eine interne Lösung gibt es verschiedene Varianten. Ein probates Mittel ist die Abfindung des ausscheidenden Gesellschafters durch Übertragung von Vermögenswerten. Bevorzugt wird hier die Lösung, dass ausscheidenden Gesellschaftern eine Mischung aus Geld und Land als Abfindung für die Übertragung der Geschäftsanteile übereignet wird. Hierbei ist zu beachten, dass Grund und Boden zu Verkehrswerten angesetzt werden muss. Dies führt zur Aufdeckung stiller Reserven bei der Gesellschaft. Der veräußernde Gesellschafter muss den Zufluss an Werten (Grund und Boden, etc.) versteuern. Praktisch gesehen, sollte ein ausscheidender Gesellschafter im Verhältnis mindestens 30 % Geld und 70 % Sachwerte erhalten, um in der Lage zu sein, seinen Steuerpflichtigkeiten nachzukommen. Sollte es innerhalb der Gesellschaft keine Möglichkeiten geben, die Beteiligungen ausscheidenswilliger Gesellschafter zu übernehmen, gibt es in der GmbH die Möglichkeit, sogenannte eigene Anteile zu bilden. Anstelle der Gesellschafter erwirbt die Gesellschaft die Anteile der ausscheidenswilligen Mitgesellschafter. Zu beachten ist hierbei der § 33 GmbH-Gesetz. Genossenschaften haben diese Möglichkeit nicht. Sie müssten erst in eine GmbH umgewandelt werden. Auch bei Aktiengesellschaften sind höhere Schranken im Gesetz vorgesehen. Die Aktiengesellschaft darf nach dem Gesetz nur zehn Prozent der Aktien als eigene Anteile halten.

Gibt es Alternativen?

■ **Dr. Reinhard Mecklenburg:** Neben der Möglichkeit des Erwerbs von Geschäftsanteilen ▶

► gegen die Zahlung von Geld und Übertragung von Sachwerten durch die Gesellschaft (eigene Anteile) gibt es die klassischen Regelungen der Verrichtung oder der Ratenzahlung. Beide Varianten sind möglich, aber genießen in der Praxis relativ wenig positiven Zuspruch, da die Zahlungen kaum insolvenzfest abzusichern sind.

Steuerliche Risiken gibt es bei diesen Prozessen nur dann, wenn man die Steuerfolgen nicht berücksichtigt. Erhält der Gesellschafter statt Geld Land als Abfindung für seine Geschäftsanteile, hat die Gesellschaft die stillen Reserven zu versteuern. Dies kann besonders in Unternehmen, die schon in den 90er-Jahren zu sehr günstigen Konditionen Land erworben haben, dazu führen, dass die Körperschaft- und Gewerbesteuer in Höhe von circa 30 % auf stille Reserven zu zahlen wäre. Der ausscheidende Gesellschafter aus Kapitalgesellschaften und Genossenschaften hat nach § 17 Einkommenssteuergesetz seine Steuern zu zahlen. Die Steuern sind grundsätzlich nur auf den Veräußerungsgewinn zu entrichten. 40 % des Veräußerungsgewinnes sind steuerfrei, 60 % sind zu dem persönlichen Steuersatz zu versteuern, sodass hier eine Steuerbelastung entsteht, die deutlich geringer ist als die Steuerbelastung bei Arbeitseinkünften. Übernimmt ein Gesellschafter Land, sind selbstverständlich Grunderwerbsteuern zu zahlen.

Auf die Besonderheiten von Personengesellschaften können wir an dieser Stelle nicht eingehen, da

sie sowohl rechtlich als auch steuerlich ein gesondertes Feld sind.

Zwischen Altgesellschaftern und zugezogenen jungen Managementexperten sollte über einen längeren Zeitraum eine Vertrauensbasis entstehen, also aus dem angestellten Junior-Geschäftsführer ein maßgeblich verantwortlicher Unternehmer der Agrar Genossenschaft oder Agrar GmbH wird. Die Fälle, dass es nicht so wird, sind ja auch schon hinreichend bekannt. Auf welchem juristischen Weg soll Vorsorge betrieben werden, wenn der Geschäftsführernachfolger am Ende doch nicht die Erwartungen erfüllt?

■ **Dr. Reinhard Mecklenburg:** Junior-Geschäftsführer sollten motiviert werden, alles zu tun und nichts zu unterlassen, um die Entwicklung des jeweiligen Landwirtschaftsbetriebes voranzubringen. Man kann sich bei der Auswahl von Geschäftsführern vertun oder Glück haben. Dies weiß man erst im Nachhinein. Nichts ist fataler, als wenn man Fremdgeschäftsführer als Gesellschafter einer GmbH, als Aktionär einer Aktiengesellschaft oder als Mitglied einer Genossenschaft aufnimmt und dann feststellt, dass man sich bei der Auswahl vertan hat. Diese Feststellung kann von beiden Seiten erfolgen. In der Genossenschaft ist es noch schwieriger, da Vorstand nur sein kann, wer Mitglied ist. Aus diesem Grunde sollten Vereinbarungen, mit denen Junior-Geschäftsführer eine Beteiligung an

einer GmbH erhalten, mit einer Rückfallklausel verbunden sein. Die Rückfallklausel muss greifen, wenn der Geschäftsführer anstellungsvertrag aus welchem Grunde auch immer, innerhalb einer Frist von mindestens fünf, maximal zehn Jahren wieder aufgelöst wird. Für diesen Fall sollte der Junior-Geschäftsführer verpflichtet sein, seine Geschäftsanteile an die Gesellschaft zurückzuübertragen. Auch die Rückübertragungskonditionen müssen vertraglich geregelt sein. Damit vermeiden Sie, dass Fremdgeschäftsführer, die zur Motivierung Beteiligungen erhalten haben, diese behalten, obwohl sie für das Unternehmen nicht mehr tätig sind. Freude bringt dies zumindest auf Seiten des Unternehmens nicht.

Was gibt es dabei zu beachten?

■ **Dr. Reinhard Mecklenburg:** Die Regelungen müssen beurkundet werden. Eine ähnliche Regelung sollte in einer Aktiengesellschaft getroffen werden. In der Genossenschaft stellt sich die Sache etwas schwieriger dar. Die Genossenschaften müssen Satzungsregelungen enthalten, nach denen ein Mitglied, welches nur aufgenommen wurde, damit es Vorstand werden konnte, bei Beendigung des Anstellungsvertrages aus der Genossenschaft ausgeschlossen werden kann. Fehlt diese Satzungsregelung, werden die Unternehmen, die als Genossenschaft organisiert sind, die Mitgliedschaft gegen den Willen des ausgeschiedenen Vorstandes nicht beenden können. Auch dies

bringt viel Frustration auf Generalversammlungen. Wer es unterlässt, zulässige Regelungen zu treffen, darf sich dann nicht über Urteile von Gerichten beschweren. Sowohl die Möglichkeit, einen Gesellschafter aus der Gesellschaft auszuschließen beziehungsweise seine Geschäftsanteile einzuziehen, als auch die Möglichkeit, in einer Genossenschaft ein Mitglied auszuschließen, sind an klare gesetzliche Regelungen gebunden, die in der Satzung modifiziert werden können. Fehlt es an einer derartigen Satzungsregelung, sind die Chancen schlecht, den aufgenommenen Gesellschafter/das aufgenommene Mitglied aus der Gesellschaft/Genossenschaft auszuschließen.

FAZIT: Interne Generations- und Vermögensnachfolgen benötigen:

■ **Unternehmer,**
■ **einen gesicherten Rechtsrahmen,**
■ **kreative Finanzierungen,**
■ **und möglicherweise ein Bürgschaftsprogramm des Bundes.**

Und im Übrigen werden Verkehrswerte für landwirtschaftliche Unternehmen und Flächen weder durch Gutachter noch durch Gesetz geregelt. Der Markt funktioniert.

Die Fragen stellte
DR. MARTIN SCHNEIDER,
IAK Agrar Consulting GmbH

Warum ist der Generationswechsel so ein heißes Thema?

Es wird häufig sehr unklar über das Thema des Generationswechsels gesprochen und geschrieben. Generationswechsel meint immer auch Eigentumswechsel! Bei nicht wenigen Betrachtern und auch unmittelbar betroffenen Unternehmern wird der Generationswechsel jedoch oft lediglich als altersbedingte Veränderung im Führungsmanagement betrachtet. Bei der Betrachtung der notwendigen Abläufe bleibt man so an der Oberfläche hängen. Selbst wissenschaftliche Studien weisen in dieser Hinsicht erhebliche methodische Mängel auf und sind mehr von persönlichen Auffassungen als von evidenzbasierten Fakten geprägt:

■ Sehr oft unterschlagen wird der Fakt, dass die vorhandene Alterssicherung der meisten Agrarunternehmer für einen Lebensabend in Würde in keiner Weise ausreichend und deshalb die Veräußerung von Geschäftsanteilen auch ein Stück Überlebensstrategie für viele Betriebsleiter ist.

■ Regionale Strukturunterschiede bleiben unberücksichtigt. Häufig werden in Studien Beispiele aus Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg oder auch Sachsen-Anhalt untersucht – Ländern, in denen im Ergebnis „sorgloser Agrarstrukturpolitik“ der Anschein entstanden ist, als ob ein Großteil der Betriebe schon an Investoren ver-

kauft worden seien. Relativierende Tatbestände aus Regionen mit differenzierter Agrarstrukturpolitik, z. B. Sachsen, bleiben hingegen unberücksichtigt.

■ Auch agrarhistorische Aspekte bleiben zurück. Weder wird ausreichend gewürdigt, dass die drei oben genannten Länder historisch eine völlig andere Agrarstruktur hatten als die südlichen Regionen Ostdeutschlands, noch nimmt man zur Kenntnis, dass die vom Bundesfinanzministerium verantwortete Privatisierungspolitik der ehemaligen volkseigenen Flächen Resultate hervorgebracht hat, die heute niemanden mehr recht erfreuen. Verwunderlich ist insbesondere, dass viele Politiker, die die Prozesse in den 90er-Jahren verantwortlich mitbegleitet haben, heutzutage grundsätzlich andere Auffassungen zur Agrarstruktur und zu den Prozessen des Generationswechsels haben. Nichts gegen Wandel – aber der Wandel sollte auf einer objektiven Betrachtung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Prozesse basieren und nicht vorrangig mit dem Ziel durchgeführt werden, möglichst viele Wählerstimmen zu mobilisieren.

■ Überhaupt nicht reflektiert werden die unterschiedlichen Eigentumsformen in der ostdeutschen Landwirtschaft. Bei juristischen Personen,

die ganz objektiv eine dominierende Stellung in der Agrarstruktur Ostdeutschlands haben, gelten bei der Vermögensbewertung, -übertragung und -besteuerung andere gesetzliche Regelungen als bei bäuerlichen Familienbetrieben.

■ Negiert wird von den wissenschaftlichen und politischen Kritikern der externen Lösung des Generationswechsels, dass es in Deutschland eine gesetzlich garantierte „freie unternehmerische Entscheidung“ gibt und betriebswirtschaftliche wie makroökonomische Aspekte den Ablauf der Unternehmensnachfolge beeinflussen. Der enorm steigende Umfang der Nebenerwerbslandwirtschaft beispielsweise in Bayern oder Baden-Württemberg, der intensive Agrarstrukturwandel und das Betriebsgrößenwachstum in Westdeutschland sind ein markantes Anzeichen, dass Landwirtschaft im Wandel ist und sich auf keinen Fall eine Höfestruktur im Vollerwerb entwickeln wird, wie sie vor langer Zeit in Deutschland prägend war.

Diese Feststellungen sind wichtig, wenn es um interne Generationswechsel und die Dimension der Herausforderung für diese Aufgabe geht.

DIETER KÜNSTLING