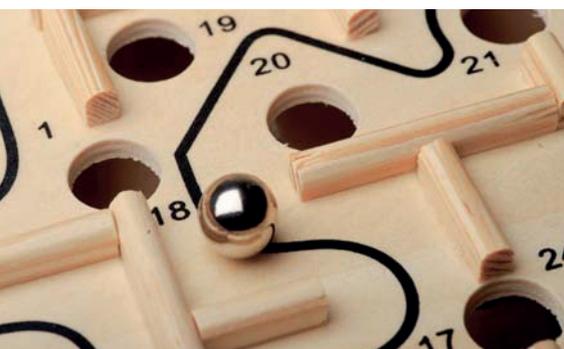


Herausforderung Unternehmensnachfolge

Informationen für
Unternehmensübergeber
und Nachfolger



Impressum

Herausgeber:

IHK Lüneburg-Wolfsburg

Am Sande 1

21335 Lüneburg

und

IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum

Am Schäferstieg 2

21680 Stade

Mit freundlicher Genehmigung des
Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages
Ferdinand-Braun-Straße 20
74074 Heilbronn

Autoren:

Jürgen Becker, IHK Heilbronn-Franken

Stefan Hammes, IHK Nordschwarzwald

Martin Neuberger, IHK Heilbronn-Franken

Dr. Achim Upplegger, IHK Ulm

für Niedersachsen überarbeitet von:

Uwe-Peter Becker

1. Auflage

© 2012

Industrie- und Handelskammern Lüneburg-Wolfsburg
und Stade für den Elbe-Weser-Raum

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Um Übersendung eines Belegexemplars wird gebeten.

Die Broschüre wurde mit Sorgfalt erarbeitet; eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden.

Stand: Mai 2012

Alle Fotos: shutterstock.com

Inhalt

Vorwort

1. Die Unternehmensnachfolge vorbereiten Seite 7	Frühzeitig die Nachfolge planen 7 Den Nachfolger suchen und auswählen 7 Den Nachfolger einarbeiten 8 Die psychologische und soziale Komponente bei der Unternehmensnachfolge 9 Kompetente Beratung nutzen 10
2. Die verschiedenen Formen der Unternehmensübergabe Seite 11	Die Nachfolge innerhalb der Familie 11 Management-Buy-Out (MBO) 12 Management-Buy-In (MBI) 12 Sonderformen der Unternehmensnachfolge 12 Die Verpachtung eines Unternehmens 13 Die schrittweise Übertragung eines Unternehmens 14 Stiftungslösungen 14 Überblick: Wichtigste Verträge bei einer Unternehmensnachfolge 15
3. Die Unternehmensbewertung Seite 17	Den Wert des Unternehmens ermitteln 17 Die Bewertungsverfahren 17 Ertragswertverfahren 17 Discounted-Cash-Flow-Methode 18 Substanzwertverfahren 18 Mittelwertverfahren 18 Liquidationsverfahren 18 Marktwertverfahren (Multiplikatorverfahren) 18
4. Rechtliche und steuerliche Aspekte Seite 19	Rechtsfragen beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens 19 Erbrechtliche Überlegungen 22 Steuerliche Überlegungen bei der Unternehmensnachfolge 24 Die Notfallplanung 25
5. Die Planung einer Unternehmensübernahme Seite 27	Chancen und Risiken abwägen 27 Bin ich ein Unternehmer? 27 Die Suche nach dem richtigen Unternehmen 28 Die Analyse des Unternehmens 28 Die Erarbeitung eines Businessplans 29 Die Umsetzung der Unternehmensübernahme 32
6. Die Finanzierung der Unternehmensübernahme Seite 33	Das Gespräch mit dem Kreditinstitut 33 Rating - die Bonitätsbeurteilung von Unternehmen 35 Die öffentlichen Finanzierungshilfen 35
Anhang	Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern 39 Weitere Ansprechpartner auf Bundes- und Landesebene 40 Anschriften der Industrie- und Handelskammern 41 Literaturhinweise 42

Vorwort

In vielen mittelständischen Unternehmen in Niedersachsen ist der Generationswechsel ein aktuelles Thema. Zahlreichen Unternehmen droht die Stilllegung, weil sich kein geeigneter Nachfolger finden lässt. Unweigerlich stellt sich die Frage, wie der Bestand der in den nächsten Jahren zur Übergabe anstehenden Unternehmen und ihrer Arbeitsplätze langfristig gesichert werden kann.

In der Praxis zeichnen sich mehrere Problemkreise ab. So wird die Notwendigkeit, die Nachfolge zu regeln, im Unternehmen häufig zu spät erkannt oder eine Regelung zumindest immer wieder aufgeschoben. Erhebliche Schwierigkeiten kann auch die Suche nach einem geeigneten Nachfolger bereiten. Schließlich ist oftmals nicht klar, auf welche konkreten Beratungsdienstleistungen während des Übergabeprozesses zurückgegriffen werden kann oder sollte.

Die rechtzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt des Betriebs. Fehler bei der Übergabe können zu Unternehmenskrisen bis hin zur Betriebsaufgabe führen. Viele Unternehmensinhaber haben keinen Nachfolger aus der Familie. Für sie ist es wichtig, rechtzeitig einen geeigneten externen Übernehmer zu finden und auf die Betriebsführung vorzubereiten.

Worauf ist bei Kauf, Schenkung oder Erbschaft zu achten? Wie lässt sich der Wert eines Unternehmens ermitteln? Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? Was gehört dazu, ein Unternehmen zu führen? Der Leitfaden will eine erste Orientierung über das breite Spektrum von Themenbereichen und Fragestellungen an den Übergeber wie an den Nachfolger geben und dabei helfen, die bevorstehenden Aufgaben erfolgreich zu meistern. Die Broschüre richtet sich sowohl an den Senior-Unternehmer als auch an den Nachfolger. Denn eine erfolgreiche Übergabe hängt vor allem von einer guten Kommunikation ab, bei der alle Beteiligten die Interessen und Schwierigkeiten des Anderen kennen sollten.

Eine Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist zumeist ein sehr komplexer Vorgang. Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge lassen sich nur mit Hilfe von Experten richtig beurteilen. Daher sollte deren Unterstützung in jedem Fall in Anspruch genommen werden. Die Industrie- und Handelskammern in Niedersachsen bieten umfangreiche Serviceleistungen zum Thema Unternehmensnachfolge.



1. Die Unternehmensnachfolge vorbereiten

Frühzeitig die Nachfolge planen

Für viele Unternehmer ist es nicht einfach, an den Rückzug aus dem mit viel Mühe aufgebauten Unternehmen zu denken, denn es kostet viel Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und einem Nachfolger den Platz zu überlassen. Hinzu kommt der Gedanke, dass der Fortbestand des Unternehmens bedroht sein könnte, wenn kein qualifizierter Nachfolger vorhanden ist. Der Verlust von Vermögen und von Arbeitsplätzen kann die Folge sein. Viele vor einer Übergabe stehende Unternehmen weisen Defizite auf, weil eine frühzeitige systematische Vorbereitung für die Unternehmensnachfolge fehlt.

In der Praxis wird unterschieden zwischen der geplanten, der ungeplanten und der unerwarteten Unternehmensnachfolge. Bei der Ersteren wird die Unternehmensnachfolge in der Form geplant, dass mittelfristig der Nachfolger gesucht wird – sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von außerhalb – und entsprechende Verfügungen im Unternehmertestament eine klare Nachfolge sicherstellen.

Ungeplante Unternehmensnachfolgen können bspw. entstehen durch Ehescheidungen, Streitigkeiten in der Inhaberfamilie oder plötzlichen Entschluss des Unternehmers zum Aufhören. Gerade erfolgreiche Unternehmer entwickeln mitunter den Wunsch, aus dem Unternehmen auszusteigen, da sie genügend finanzielle Mittel für die weitere Lebensplanung erarbeitet haben.

Unerwartete Nachfolgen entstehen beispielsweise durch Krankheit, Unfall oder auch durch den Todesfall des Unternehmers. In diesen Situationen muss die Unternehmensnachfolge kurzfristig erfolgen, damit der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden kann. Voraussetzung ist zugleich, dass vom Unternehmer für eine entsprechende Notfallplanung (vergleiche Kapitel 4) gesorgt worden ist.

Deshalb sollten Unternehmer sich frühzeitig mit der Nachfolgeplanung befassen. Spätestens ab dem 55. Lebensjahr sollte die Sensibilisierung und Planung für die Nachfolge beginnen. Dann ist in der Regel noch genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, die verschiedenen Alternativen zu prüfen, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und gegebenenfalls erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

Der Nachfolgeprozess gliedert sich zumeist in vier Phasen:

● *Kontakt- und Informationsphase*

Hier besorgt sich der Unternehmer Informationen zur Vorbereitung der Nachfolgeregelung, beispielsweise bei der IHK, beim

Steuerberater, Fachverband oder der Hausbank. Gleichzeitig wird die Nachfolgeregelung auch in der Familie sensibilisiert.

● *Nachfolgersuche und -auswahl*

In dieser Phase wird der Nachfolger gesucht bzw. ausgewählt, sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von außerhalb. Dabei gilt es, das persönliche Profil des Nachfolgers zu definieren und die unternehmerische und fachliche Qualifikation festzulegen.

● *Transaktions- und Übergabephase*

Diese Phase umfasst die rechtlichen Schritte zum Verkauf des Unternehmens. Oftmals wird ein „Letter of Intent (LOI)“ oder ein „Memorandum of Understanding (MOU)“ als Vorvereinbarung der Unternehmensnachfolge abgeschlossen, bis der endgültige Kaufvertrag unterzeichnet wurde und die Finanzierung gesichert ist.

● *Nachbetreuung und Nachfolger-Coaching*

In dieser Phase ist besonders der Übernehmer gefordert: Er muss sich mit dem übernommenen Unternehmen und den Mitarbeitern, mit dem Markt, dem Wettbewerb und Lieferanten auseinandersetzen. Für diese Anlaufzeit gibt es auch Coaching-Programme, in dessen Rahmen fachkundige Unternehmensberater den neuen Unternehmer beratend unterstützen können.

Die Übergabe kann bei einer geplanten Unternehmensnachfolge in mehreren Jahren vorbereitet und durchgeführt werden. Eine ungeplante oder unerwartete Unternehmensnachfolge ist oftmals innerhalb von nur wenigen Monaten zu bewältigen. Für den Unternehmer ist es wichtig, dass er einen Übergabezeitpunkt festlegt und sein Umfeld informiert. Die Übergabe ist ein strategisches Projekt, das erfolgreich sein muss, wenn das Lebenswerk und in der Regel auch die Altersvorsorge des Übergebers in der Zukunft gesichert werden soll. Bei den Entscheidungen ist auch an die Konsequenzen für die Mitarbeiter des Unternehmens zu denken.

Den Nachfolger suchen und auswählen

Zu den wesentlichen Entscheidungen bei der Unternehmensübergabe gehört die Wahl des Nachfolgers. Wer kommt in Frage? Die meisten Firmeninhaber werden sich ihren Nachfolger aus der Familie wünschen. Dies ist bisweilen aber auch die schwierigste Form der Nachfolge. Die emotionale Komponente erschwert häufig eine weitgehend objektive Betrachtung. In manchen Fällen

erwartet der Senior auch viel mehr von seinem Sohn oder seiner Tochter, als er dies bei Dritten tun würde. Oft kommt hinzu, dass die Kinder andere berufliche Interessen verfolgen und auf die Nachfolge verzichten. Wer frühzeitig die Nachfolge in seinem Unternehmen plant, bleibt von einer derartigen Überraschung verschont und kann sich rechtzeitig nach einem anderen geeigneten Nachfolger umsehen.

Steht ein Nachfolger aus der Familie nicht zur Verfügung, bietet sich eine Person aus dem Kreis der Gesellschafter, der Führungskräfte bzw. der leitenden Mitarbeiter an. Ein Nachfolger aus dem Unternehmen hat in der Regel den Vorteil, dass er mit den Besonderheiten des Unternehmens bereits gut vertraut ist und auch die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt hat. Auch die Kontinuität im Unternehmen bleibt damit gewahrt.

Wenn Ihnen kein potenzieller Nachfolger bekannt ist, müssen Sie dennoch nichts dem Zufall überlassen. Ergreifen Sie die Initiative und bieten Sie Ihr Unternehmen zur Übernahme an. Sprechen Sie andere Unternehmer aus der gleichen oder einer anderen Branche an. Womöglich möchte einer dieser Unternehmer sein Geschäft erweitern oder ein zusätzliches Standbein aufbauen. Inserieren Sie in Tageszeitungen und Fachzeitschriften sowie in Unternehmensbörsen (bspw. bundesweite Unternehmensbörse „nexit-change“ – www.nexit-change.org). Auch mit Hilfe von Unternehmensberatern oder Firmenmaklern können Sie einen Nachfolger suchen.

Unabhängig davon, ob der potenzielle Nachfolger ein Familienmitglied, ein bisheriger Mitarbeiter des Unternehmens oder ein Betriebsfremder ist, muss er bestimmten Anforderungen entsprechen. Die objektive Auswahl des besten Nachfolgers sollte sich nur an der Qualifikation und der Persönlichkeit der Kandidaten orientieren. Eine unabdingbare Anforderung ist die kaufmännische und fachliche Kompetenz.

Erstellen Sie ein Anforderungsprofil. Prüfen Sie damit, ob Ihr Kandidat wirklich für diese Aufgabe geeignet ist. Denn: Nicht immer ist der Wunschnachfolger auch wirklich „der Richtige“. Um seine Ernsthaftigkeit und Kompetenz zu belegen, sollte der Nachfolger ein klares Konzept vorlegen, in dem er beschreibt, wie er sich die Zukunft des Unternehmens vorstellt.

Wenn der Nachfolger aus der Familie kommt, dürften seine unternehmerischen und fachlichen Fähigkeiten hinreichend bekannt sein. Ob der aus dem Familienkreis stammende Übernehmer jedoch besser geeignet ist als ein externer Nachfolger, sollte objektiv geprüft werden. Sprechen die subjektiven und die objektiven Faktoren für einen Nachfolger aus dem Kreis der Familie, sollten Sie ihn frühzeitig in das Unternehmen einbinden und Verantwortungsbereiche übertragen.

Tipp: Beachten Sie auch, dass Ihre Familie rechtzeitig in die Überlegungen und Planungen zur Unternehmensnachfolge mit einbezogen wird. Ihre Entscheidung zur Unternehmensnachfolge betrifft jedes Familienmitglied.

Wenn externe Interessenten gefunden wurden, sollte wiederum in einem ausreichenden Zeitrahmen ermittelt werden, ob er oder sie tatsächlich zum Betrieb passt. Folgende Fragen bieten hierbei eine erste Orientierung:

- Warum interessiert sich der Nachfolger für den Betrieb?
- Welche fachliche bzw. kaufmännische Qualifikation hat der Nachfolger?
- Hat er Führungserfahrung? Besitzt er Sozialkompetenz?
- Hat er ein plausibles Konzept, das den Marktgegebenheiten gerecht wird?
- Welche Neuerungen kann er in das Unternehmen einbringen?
- Wo war er bisher beschäftigt?
- Ist er mir sympathisch?
- Kann er mit den Mitarbeitern umgehen?



Die Antworten auf diese Fragen sollten klären, ob der Nachfolgekandidat den Anforderungen gerecht werden kann. Sollte der geeignete Nachfolger nicht Ihr Wunschkandidat sein, wäre zu prüfen, ob Ihre Idealvorstellung noch Bestand haben kann. Bei der Auswahl des Nachfolgers sollten Sie so objektiv wie möglich vorgehen, auch dann, wenn es sich um einen Familienangehörigen handelt. Lassen Sie den in Frage kommenden Übernehmer auch von einer Person Ihres Vertrauens oder von einem Personalberater beurteilen.

Den Nachfolger einarbeiten

Voraussetzung für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens ist eine gründliche Vorbereitung und umfassende Einarbeitung des Nachfolgers. In dieser Phase kann die Begleitung

durch einen externen Betreuer sehr wertvoll sein. Vor allem wenn Gespräche zwischen Unternehmer, Nachfolger, Führungskräften und Mitarbeitern anstehen.

Auch der Übergeber kann noch sehr viel für die Zukunft des Unternehmens bewirken, wenn er sich in diese Phase aktiv einbringt, bspw. bei folgenden Themen:

● *Der Standort*

Der Unternehmer kann dem Nachfolger wertvolle Tipps geben zur Standortentwicklung und zum Standortumfeld sowie zu Themen wie Erreichbarkeit für Kunden und Lieferanten, Lage zu Wettbewerbern, Entwicklung des Betriebsgrundstückes.

● *Die Kunden*

Wie viele Kunden/welchen Kundenstamm hat der Betrieb? Welche Art von Kunden sind vorhanden – gibt es nur wenige Großkunden? Wie lange liegt der letzte Auftrag des jeweiligen Kunden zurück? Wie sind die Zahlungsmodalitäten und das Zahlungsverhalten? Wann sind die letzten neuen Kunden gewonnen worden? Mit diesen Informationen kann der Nachfolger die Kundenakquisition konzeptionell angehen.

Oftmals kann der Senior sein Lebenswerk nicht loslassen oder sich nicht vorstellen, dass es auch ohne sein Wissen und seine Erfahrung weitergeht.

● *Die Mitarbeiter*

Eine Betriebsübergabe kann zu einer Beunruhigung bei der Belegschaft führen. Der Unternehmer sollte die Mitarbeiter rechtzeitig über die anstehende Übergabe informieren. Arbeitsrechtliche Regelungen sowie Vereinbarungen zur betrieblichen Altersversorgung sollten dem Nachfolger ebenfalls bekannt sein.

● *Die Kosten und Erträge*

Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen zeigen den Erfolg und die wirtschaftliche Situation des Betriebes. Darauf aufbauend kann die künftige Unternehmensentwicklung eingeschätzt werden. Dem Nachfolger sollten deshalb Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Jahre, Steuererklärungen, Betriebsprüfungsberichte usw. zur Verfügung gestellt werden.

● *Der Wettbewerb*

Insbesondere die erzielte Alleinstellung am Markt gegenüber dem Wettbewerb sollte herausgearbeitet werden. Das Profil der maßgeblichen Konkurrenten sowie deren Stärken und Schwächen sollten ebenfalls erläutert werden.

● *Die Verträge*

Der Unternehmer sollte seinem Nachfolger alle wesentlichen Verträge (bspw. Kredit-, Leasing-, Mietverträge, Versicherungspolicen) übergeben. Auch über Rechtsstreitigkeiten sollte der Übernehmer Bescheid wissen. Darüber hinaus sollte er einen Überblick über die bestehenden Lizenzen, Patente oder sonstige Schutzrechte erhalten.

Die psychologische und soziale Komponente bei der Unternehmensnachfolge

Häufig unterschätzt werden bei der Unternehmensnachfolge die psychologischen und sozialen Komponenten. Dies liegt zum einen daran, dass die Beteiligten häufig über wenig Erfahrungen auf diesem Gebiet verfügen, und zum anderen, dass oft nur vordergründig auf die Beziehungen zwischen Übergeber und Übernehmer geachtet wird. Zu beachten sind aber die Beziehungen zwischen allen Beteiligten: Der Unternehmer und seine Familie, der potenzielle Nachfolger, die Mitarbeiter, Lieferanten sowie die Kunden oder auch Ansprechpartner der Hausbank.

Übergeber – Übernehmer

Oftmals kann der Senior sein „Lebenswerk“ nicht loslassen oder sich nicht vorstellen, dass es auch ohne sein Wissen und seine Erfahrung weitergeht. Solche Unternehmen sind von der Persönlichkeit ihrer Inhaber stark geprägt. Womöglich ändert der Nachfolger vieles von dem, wofür der Senior noch gekämpft hat und was bisher gut und richtig war. Jede noch so kleine Neuerung kann für den Übergeber zum Problem werden. Daraus kann sich eine mangelnde innere Bereitschaft des Seniors entwickeln, sich vom Unternehmen zu trennen. Wenn der Sohn oder die Tochter die Nachfolge antreten, kann noch ein Wandel im Rollenverständnis hinzukommen. Der Vater hatte bisher das Sagen. Nun soll er sich unterordnen und seine führende Position aufgeben.

Kritisch kann die Phase des Nebeneinanders sein. Der Nachfolger soll einerseits möglichst viel vom Übergeber und über das Unternehmen lernen, andererseits muss er bereits erste Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. Der Senior sollte Fehler des Nachfolgers, solange sie nicht existenzbedrohend sind, bewusst zulassen. Schließlich hat auch er aus Fehlern gelernt. Mitunter werden mit dem Senior-Unternehmer nach der Übergabe Beraterverträge abgeschlossen. Diese sollten möglichst auf wenige Monate beschränkt werden, ggf. mit einer Option auf Verlänge-

zung. Damit der Nachfolger ein eigenes Profil im Unternehmen entwickeln kann, sollte die weitere Mitarbeit des Seniors zeitlich begrenzt werden.

Übernehmer – Belegschaft

Der Wirtschaftswissenschaftler Nils Dreyer vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) hat sich in einer Studie mit den Auswirkungen einer familiären Unternehmensnachfolge auf das Beziehungsgeflecht innerhalb des Unternehmens befasst. Dreyer kommt zu dem Ergebnis, dass selbst dann, wenn der Wechsel auf die jüngere Generation harmonisch und erfolgreich verlaufen ist, die Nichtberücksichtigung der Änderungen innerhalb des Unternehmens dieses in die Insolvenz treiben kann. „Es müssen auf sehr vielen Ebenen des Unternehmens die Weichen neu gestellt werden. Über Jahrzehnte hinweg gewachsene Entscheidungsroutrinen sind plötzlich in Frage gestellt. So gerät die ganze Firma in einen komplexen Entwicklungsprozess, der oft nur unzureichend wahrgenommen wird.“

Der Umgang mit Veränderungen kann schwierig sein. Es gilt etwas aufzugeben, was man beherrscht hat, bei dem die Konsequenzen und die Ergebnisse weitgehend bekannt waren. Das Neue ist ungewiss und unsicher. Deshalb sollten die Mitarbeiter frühzeitig in den Veränderungsprozess eingebunden und daran beteiligt werden. Notwendig ist ein offenes Ohr dafür zu haben, welche Konsequenzen die Veränderung an der Unternehmensspitze für die Mitarbeiter haben. Hierzu gehört es, die Position des Seniors im Unternehmen nach der Übergabe zu definieren. Notwendig ist eine klare Formulierung der Ziele und Werte des Nachfolgers sowie das aktive Anbieten von interner und externer Unterstützung.

Professor Arist von Schlippe, Psychologe und Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Dynamik am WIFU, fasst die Thematik folgendermaßen zusammen: „Viele Unternehmer denken, mit der vertraglichen Regelung ihres Erbes wären die Hausaufgaben bereits erledigt. Dabei sollte der Vorbereitung ihrer Mitarbeiter mindestens genau so viel Aufmerksamkeit gelten. Die Aufgabe von Führung besteht darin, einen integrierenden Rahmen bereitzustellen, der eine größtmögliche Orientierung der Mitarbeiter in der neuen Situation sicherstellt. Dabei stellt sich neben der Frage nach dem Wie vor allem auch die Frage nach dem Zeitpunkt. Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass es kein zu früh hinsichtlich der Information der Mitarbeiter gibt. Gute Mitarbeiter werden eher nervös und mobil, wenn Sie keine Aktivitäten des in die Jahre gekommenen Seniors in Richtung auf eine Nachfolge erkennen können“.

Nachfolger – Dritte

Nicht vernachlässigt werden dürfen die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden. Die wesentlichen Geschäftspartner

sollten persönlich über die geplante Unternehmensnachfolge informiert werden. Der Nachfolger sollte versuchen, wesentliche Kontakte des Senior-Unternehmers künftig aufrecht zu erhalten, um maßgebliche Kunden und Lieferanten weiterhin an das Unternehmen zu binden. Zu beachten sind hierbei auch Gepflogenheiten, die unter Umständen nur dem Senior bekannt sind. Da eine Unternehmensübernahme zumeist auch mit der Aufnahme oder der Übertragung von Krediten verbunden ist, sollten auch die Finanzierungspartner rechtzeitig eingebunden werden.

Bei allen Gesprächen und Verhandlungen gilt es, Verständnis für die Position des Anderen zu haben. Konflikte führen oft dazu, dass die eigentliche Herausforderung – den Erhalt des Unternehmens zu sichern – in den Hintergrund tritt.

Der Unternehmer sollte seine Situation und Zukunft frühzeitig klären, um souverän die möglichen psychologischen Hemmnisse meistern zu können. Ein geordneter Rückzug trägt dazu bei, dass der Übernehmer den Betrieb solide weiterführen kann. Entscheidend für den Erfolg ist, dass die Beteiligten sich der psychologischen und sozialen Aspekte bewusst sind und sich damit intensiv auseinandersetzen.

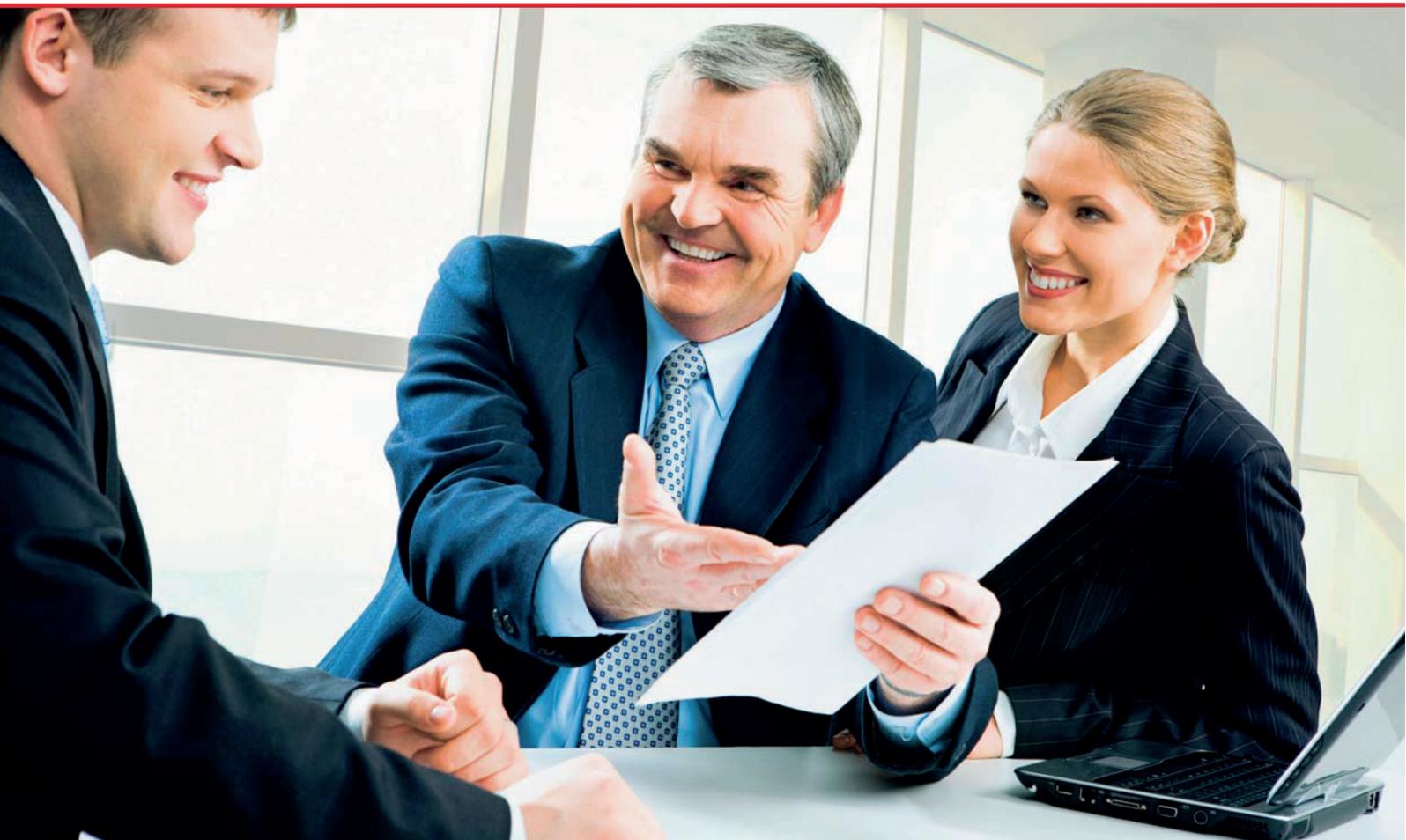
Kompetente Beratung nutzen

Gerade bei Problemfällen hat es sich bewährt, dass ein Beirat, bestehend bspw. aus Rechtsanwalt, Steuerberater, Unternehmensberater und Hausbank, eingesetzt wird. Dabei sollte gelten, dass sowohl der Unternehmer als auch der Nachfolger dessen Empfehlungen akzeptieren.

Aber nicht nur in Ausnahmefällen macht es Sinn, externen Sachverstand einzubeziehen. Wie bereits angesprochen kann ein Berater bzw. Coach in verschiedenen Phasen des Übergabeprozesses sehr wertvoll sein. Noch besser ist es aber, wenn der Unternehmer von Anfang an einen Berater engagiert, denn jede Übergabe ist ein Einzelfall. Viele Unternehmensberater haben sich auf die Betreuung und Begleitung von Unternehmensübergaben spezialisiert.

Tipp: Die Industrie- und Handelskammern bieten umfangreiche Serviceleistungen und fundierte Hilfestellung im Rahmen der Unternehmensnachfolge. Eine ausführliche Darstellung finden Sie im Anhang unter: „Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern“.

Welche Form der Unternehmensübergabe gewählt werden soll, kann aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten nicht allgemeingültig beantwortet werden. Wegen der unterschiedlichen Voraussetzungen in jedem Unternehmen muss jeweils eine individuelle Lösung gesucht werden.



2. Die verschiedenen Formen der Unternehmensübergabe

Die Nachfolge innerhalb der Familie (Family-Buy-Out)

Eine Nachfolge innerhalb der Familie - auch Family-Buy-Out (FaBO) genannt - ist die traditionellste Form der Unternehmensübertragung. Dabei wird insbesondere zwischen drei Formen unterschieden:

● *Unternehmensübertragung als vorweggenommene Erbfolge*

Der Unternehmer übergibt zu Lebzeiten das Unternehmen an einen oder mehrere Erben; dies ist die unternehmens- und familienfreundlichste Variante, da etwaige Probleme rechtzeitig besprochen und vermieden werden können. Unter einer Unternehmensübergabe an Familienmitglieder im Wege der vorweggenommenen Erbfolge versteht man die Übertragung von Vermögensgegenständen auf den oder die voraussichtlichen Erben bereits zu Lebzeiten des Übergebers. Sind mehrere Erben vorhanden und soll der Betrieb nur an einen Erben übertragen werden, ist ein Erbaugleich erforderlich. Wichtig dabei ist, dass die weichenden Erben den Pflichtteilsverzicht erklären und vom Übergeber entsprechen-

de Gegenleistungen erhalten. So kann das Unternehmen für die Zukunft vor Pflichtteilsansprüchen oder vor einer Erbengemeinschaft gesichert werden.

● *Die Übertragung des Unternehmens gegen Renten, Raten oder wiederkehrende Leistungen*

Bei der Übertragung eines Unternehmens an ein Familienmitglied entsteht häufig das Problem, wie die Altersversorgung für den Übergeber und seine Familie sichergestellt werden kann. In solchen Fällen kann eine Kaufpreiszahlung im Rahmen einer wiederkehrenden Leistung vereinbart werden. Wiederkehrende Leistungen im Zusammenhang mit einer Unternehmensübertragung können Versorgungs- und Unterhaltsleistungen oder Leistungen im Austausch mit einer Gegenleistung sein. Versorgungsleistungen und Renten sind regelmäßig nur wiederkehrende Leistungen auf Lebenszeit des Empfängers. Dauernde Leistungen sind wiederkehrende Aufwendungen, die ein Steuerpflichtiger in Geld- und Sachwert für längere Zeit anderen gegenüber auf Grund einer

rechtlichen Verpflichtung zu erbringen hat. Gerade diese Leistungen werden von Kreditinstituten oftmals kritisch gesehen wie auch dahingehende Vereinbarungen, die den Kaufpreis an die Person des Übernehmers oder an den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens knüpfen.

- **Kauf des Unternehmens**

Die Tochter oder der Sohn kaufen das elterliche Unternehmen. Der Käufer hilft dabei, die Verbindlichkeiten, die auf dem Unternehmen noch liegen, abzudecken. Voraussetzung für dieses Konzept sind ein angemessener Kaufpreis und eine solide Gründungsfinanzierung.

Management-Buy-Out (MBO)

Das Unternehmen wird an einen oder an mehrere leitende Mitarbeiter verkauft. Die Übernahme durch Führungskräfte lässt sich als Gütezeichen für das Unternehmen und für die Umsicht des Unternehmers bewerten. Die Bereitschaft der Führungskräfte zu einem Management-Buy-Out (MBO) ist Ausdruck von Zukunftsorientierung und Risikobereitschaft. Zudem kann durch eine solche Lösung die Selbstständigkeit des Unternehmens gesichert werden. Das Risiko einer späteren Zerschlagung kann durch ein MBO ebenfalls reduziert werden. Da das Management das zu kaufende Unternehmen genau kennt, können die Verkaufsverhandlungen einfacher als in anderen Fällen gestaltet werden.

Ein Sonderfall ist das Employee-Buy-Out (EBO). Droht einem Unternehmen ein Verkauf oder sogar eine Insolvenz, gibt es die Möglichkeit, dass alle Führungskräfte und Angestellte das Unternehmen selbst erwerben. Bei solchen Situationen sind oftmals die Mitarbeiter bereit, ihren Arbeitsplatz zu sichern und in die gemeinsame Finanzierung des Unternehmens einzusteigen, sofern sie echte Fortführungschancen sehen.

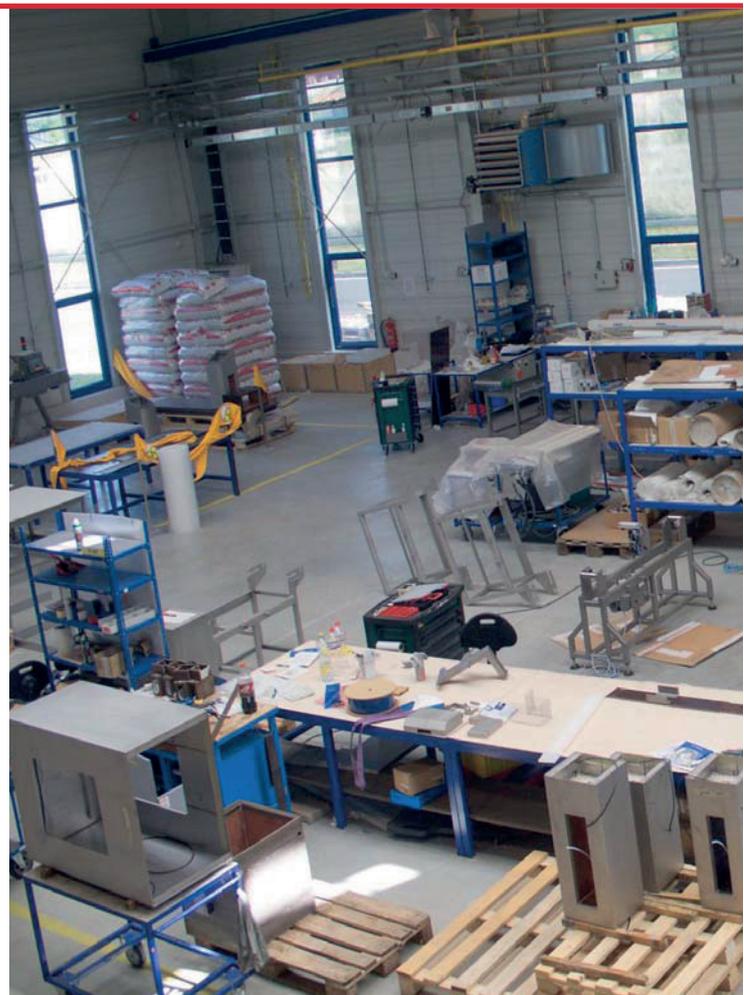
Management-Buy-In (MBI)

Ein Management-Buy-In (MBI) ist die typische Unternehmensnachfolgeform, wenn weder ein Familienmitglied oder ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen die Nachfolge antreten können. Hier erwirbt ein qualifizierter, firmenexterner Übernehmer das Unternehmen. Der Kaufvertrag wird durch die rechtlichen Verhältnisse des Unternehmens und die steuerlichen Erfordernisse bestimmt und muss in notarieller Form erfolgen. Die notwendigen Einzelheiten müssen mit einem Rechtsanwalt bzw. mit einem Steuerberater verhandelt werden.

Sonderformen der Unternehmensnachfolge

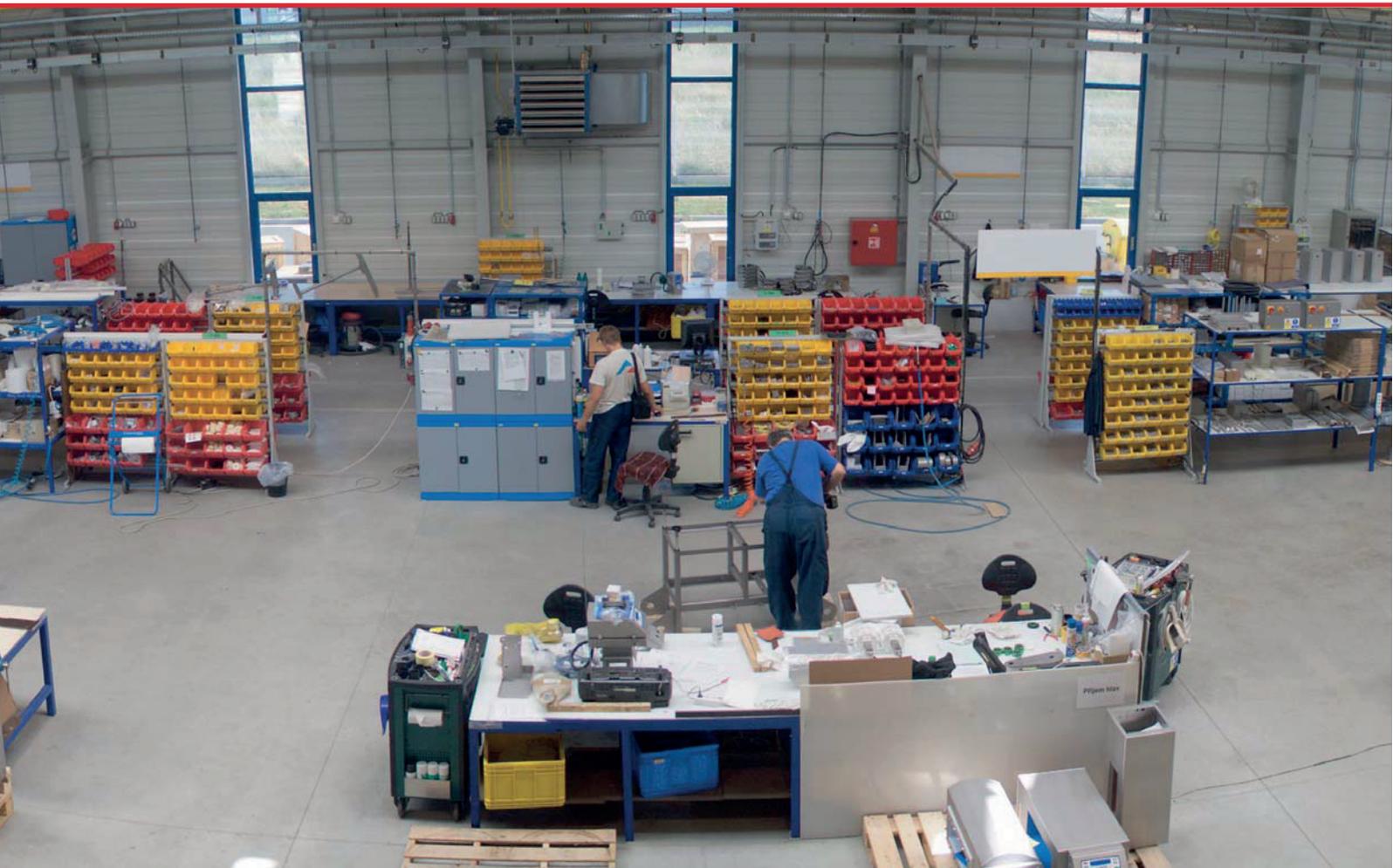
- **Buy-In-Management-Buy-Out**

Bei dem so genannten Buy-In-Management-Buy-Out (BIMBO)



Unternehmer sollten sich frühzeitig mit der Nachfolgeplanung befassen, damit genügend Zeit bleibt, sich umfassend zu informieren und die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

übernehmen eine betriebsinterne und eine betriebsexterne Person das Unternehmen. Hier wird eine Kombination gefunden zwischen einem Firmenkennner und einer Person, die ergänzendes Spezialwissen mitbringt, entweder im fachlichen oder kaufmännischen Bereich. Diese Kombination wird von den Kreditinstituten wegen der Risikostreuung zumeist positiv gesehen. Voraussetzung ist jedoch, dass das Unternehmen eine zweiköpfige Führungsmannschaft finanziell verkraften kann.



● *Owner-Buy-Out*

Beim Owner-Buy-Out (OBO) verkauft der Unternehmer seinen Betrieb und kauft wiederum einen Teil der Gesellschaftsanteile vom neuen Inhaber zurück. Er bleibt somit Minderheitsgesellschafter an dem Unternehmen, welches er bspw. an einen bisherigen Mitarbeiter oder einen externen Übernehmer veräußert hat. Diese Form des Unternehmenserwerbs ist zumeist eine Kompromisslösung, wenn bspw. der Nachfolger den Kaufpreis nicht sofort finanzieren kann.

● *Plant-Buy-Out*

Das Unternehmen wird beim Plant-Buy-Out (PBO) an einen bisherigen Konkurrenten veräußert. Der Wettbewerber kann sich durch diese strategische Investition vergrößern, seine eigene Marktstärke stabilisieren und Synergieeffekte realisieren. Diese Nachfolgeform hat in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen.

● *Institutional-Buy-Out*

Beim Institutional-Buy-Out (IBO) wird das Unternehmen von einem Finanzinvestor übernommen. Dieser investiert zumeist Kapital und ermöglicht dadurch Investitionen zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Beim Einstieg eines Finanzinvestors sollte darauf geachtet werden, dass die Belegschaft erhalten bleibt, da

diese das Unternehmen detailliert kennt. Mitunter wird den Führungskräften auch eine Beteiligung am Unternehmen angeboten.

Die Verpachtung eines Unternehmens

Eine Unternehmensverpachtung liegt vor, wenn der Übergeber alle wesentlichen Betriebsgrundlagen wie Immobilien, Einrichtungen und Maschinen zurückbehält und lediglich Kleinmaschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge und Warenlager an den Nachfolger verkauft. Die Nutzung der zurückbehaltenen Wirtschaftsgüter wird in einem Pachtvertrag geregelt. Eine Verpachtung kommt in Betracht, wenn das Unternehmen in betriebs eigenen Räumen arbeitet. Dabei müssen sich alle wesentlichen Betriebsteile im Unternehmenseigentum befinden und auch an den Nachfolger verpachtet werden. Bei der Verpachtung erhält der Verpächter laufende monatliche Einnahmen (Pachtzins), die er als Einkünfte versteuern muss. Nach Ablauf des Pachtvertrages oder beim Scheitern des Pächters kann er den Betrieb wieder selbst aktivieren, anderweitig verpachten oder übergeben.

Dem Pächter bleibt die Finanzierung eines Kaufpreises erspart. Er wird allerdings auch nicht Eigentümer und erhält den Betrieb nur für die Laufzeit des Pachtvertrages. Probleme bereiten kann allerdings die Dauer von Pachtverträgen: Wird eine lange Laufzeit

gewählt, trägt der Pächter das Risiko der Vertragsbindung. Arbeitet er nicht rentabel und will sich deshalb vom Vertrag lösen, ist dies in der Regel nicht ohne weiteres möglich. Ist die Laufzeit kürzer bemessen, hat der Verpächter ein Risiko, wenn die Betriebsentwicklung negativ verläuft und für den Pächter wirtschaftlich uninteressant wird. Bei der Verpachtung eines Betriebes ergeben sich für den Pächter keine besonderen steuerlichen Auswirkungen. Generell gilt: Pachtzahlungen sind Betriebsausgaben, die steuerlich geltend gemacht werden können. Die Ausstattung des Betriebes kann der Pächter allerdings nicht abschreiben, da es sich nicht um sein Eigentum handelt.

Folgende Punkte sollten in einem schriftlichen Pachtvertrag geregelt werden:

- Der Umfang der gepachteten Wirtschaftsgüter
- Die Laufzeit des Pachtvertrages (ggf. mit Verlängerungsoption)
- Die Höhe der monatlichen Pachtzahlungen
- Veränderungen in der Pachthöhe, bspw. durch Wertsicherungsklauseln
- Die Kündigungsfrist
- Die Vornahme von Ersatzinvestitionen
- Notwendige Reparaturen an den gepachteten Wirtschaftsgütern
- Ein Wettbewerbsverbot für den Verpächter
- Ein Vorkaufsrecht für den Pächter
- Die Nutzung von Patenten, Lizenzen und die Fortführung des Namens
- Die Haftung gegenüber Altgläubigern des Unternehmens

Die schrittweise Übertragung eines Unternehmens

Soll die unternehmerische Verantwortung nicht in einem einmaligen Vorgang übergehen, weil sich der Nachfolger bspw. erst noch weiterqualifizieren bzw. einarbeiten muss, bietet sich eine schrittweise Übertragung des Unternehmens an. Der Nachfolger wird dabei zunächst als Mitgesellschafter am Unternehmen beteiligt. Erst zu einem späteren Zeitpunkt gehen dann alle Geschäftsanteile und die Befugnisse zur Geschäftsführung auf den Nachfolger über. Der Nachfolger kann sich auf diese Weise bewähren, ohne sofort die volle Verantwortung übernehmen zu müssen. Der Zuwachs von Aufgaben und Kompetenzen sollte in einem Zeitplan verbindlich geregelt werden.

Stiftungslösungen

Diese Übertragungsform kann sinnvoll sein, wenn sich ein Unternehmer ganz aus seinem Unternehmen zurückziehen und sich allein auf die Sicherung der Einkunftsquelle und damit den

Fortbestand des Unternehmens konzentrieren möchte. Der Hauptvorteil einer Stiftung besteht darin, dass nur die Unternehmenserträge ausgeschüttet werden und damit die Substanz der Stiftung erhalten bleibt. Drei Arten von Stiftungen bieten sich hierzu an:

● *Gemeinnützige Stiftung*

Eine gemeinnützige Stiftung kann errichtet werden, wenn der Stiftungszweck im steuerlichen Sinne gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke beinhaltet. Dies belohnt der Staat mit umfangreichen Steuerbefreiungen, u.a. Befreiung von Körperschafts- und Gewerbesteuer, keine Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer, Privilegierung bei der Umsatz- und Grunderwerbsteuer. Allerdings muss sich der Unternehmensinhaber bewusst sein, dass er sein Vermögen mit Gründung einer Stiftung dauerhaft aus der Hand gibt.

● *Familienstiftung*

Familienstiftungen dienen ihrem Zweck nach überwiegend dem Interesse der Mitglieder einer oder mehrerer Familien. Die für eine Steuerbegünstigung erforderliche Förderung der Allgemeinheit liegt bei einer reinen Familienstiftung nicht vor. Nachteilig ist die Familienstiftung auch in erbschaftssteuerlicher Hinsicht. Sie wird in Analogie zum Fall einer natürlichen Person als Erbe zusätzlich der Erbschaftsteuer unterworfen.

● *Stiftung & Co. KG*

Steuer- und gesellschaftsrechtlich ist diese Stiftungsform eine echte Kommanditgesellschaft. Anders als bei der GmbH & Co. KG ist der persönlich haftende Gesellschafter jedoch keine GmbH, sondern eine Stiftung. Eine Durchgriffshaftung ist bei einer Komplementär-Stiftung als rechtsfähigem Sondervermögen ohne Gesellschafter ausgeschlossen.



Überblick: Wichtigste Verträge bei einer Unternehmensnachfolge

In den vorhergehenden Abschnitten wurde auf – je nach Art der Übertragung und der Rechtsform – notwendige Besonderheiten bei der Vertragsgestaltung hingewiesen. Hier noch einmal eine Zusammenfassung über die wesentlichen Verträge bei einer Nachfolgeregelung:

Unternehmenskaufvertrag

Vor dem Abschluss eines Kaufvertrages müssen die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse gründlich geklärt werden. Folgende Punkte sollten in einem Unternehmenskaufvertrag geregelt werden:

- Welche Wirtschaftsgüter werden erworben
- Unter welchem Namen wird das Unternehmen weitergeführt
- Die Höhe des Kaufpreises
- Die Zahlungsabwicklung
(zu welchem Zeitpunkt, auf welches Konto)
- Die Sicherung der Kaufpreisforderung
(wichtig für den Verkäufer)
- Der Zeitpunkt des Übergangs von Nutzen und Lasten
- Die Haftung gegenüber Gläubigern des Unternehmens
- Regelung bezüglich der Garantie- und Gewährleistungshaftung des Verkäufers
- Nachträgliche Veränderungen, bspw. nach einer noch vorzunehmenden Inventur
- Die Verjährung der Ansprüche gegenüber dem Verkäufer
- Regelungen bezüglich Wandelung oder Minderung des Kaufpreises
- Ein Wettbewerbsverbot für den Verkäufer
- Haben Mitarbeiter von ihrem Widerspruchsrecht Gebrauch gemacht?
- Verhaltensmaßnahmen bis zum Zeitpunkt des Übergangs
- Die Haftung des Verkäufers für Sach- und Rechtsmängel beim Unternehmensverkauf
- Der Eintritt in bestehende Verträge wie Miet-, Pacht-, Lizenz-, Leasingverträge
- Erklärungen, ob Rechte Dritter vorliegen, bspw. Sicherungsübereignungen oder Eigentumsvorbehalte
- Salvatorische Klausel

Wegen der Vielzahl der regelungsbedürftigen und komplexen Fragen sowie der unterschiedlichen Interessen von Käufer und Verkäufer sollten bei der Gestaltung des Unternehmenskaufvertrages externe Berater eingeschaltet werden. Denn nur durch maßgeschneiderte Verträge können die Risiken für Käufer und Verkäufer interessengerecht verteilt und geregelt werden. Standardverträge lassen oftmals zahlreiche Fragen unbeantwortet; dadurch drohen spätere Streitfälle.

Der Kauf von Gesellschaftsanteilen/Gesellschaftsvertrag

Handelt es sich bei dem Unternehmen um eine Kapitalgesellschaft, bspw. um eine GmbH, und wird diese unverändert fortgeführt, dann werden Gesellschaftsanteile erworben. Der Verkauf einer GmbH muss notariell beurkundet werden. Zusätzliche Inhalte eines Kaufvertrags sind:

- Angabe des Kaufgegenstandes
- Regelung bezüglich der noch ausstehenden Stammeinlagen
- Verwendung von Gewinn- oder Verlustvorträgen
- Verteilung des Gewinns, der bis zum Stichtag noch erwirtschaftet wird

Beim Kauf von Gesellschaftsanteilen sollten auch die Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags überprüft und ggf. modifiziert werden. Dies betrifft die Paragraphen, in denen der Geschäftszweck, die Geschäftsführung, der Verkauf von Anteilen und die Todesfallregelungen betroffen sind. Der Gesellschaftsvertrag muss zwar nicht neu geschrieben werden, aber es empfiehlt sich zu prüfen, ob er aktualisiert bzw. auf den Bedarf des neuen Inhabers abgestimmt werden muss.

Ehevertrag

Es gilt zu prüfen, inwieweit die Übernahme der Firma den Abschluss oder die Änderung eines Ehevertrages notwendig oder sinnvoll macht.

Testament

Jeder Unternehmer sollte ein auf die jeweilige Situation abgestimmtes Testament haben. Neben Fachanwälten für Erbrecht sind die Notare wichtige Anlaufstellen und Berater bei diesbezüglichen Fragestellungen. Bei der Formulierung sind vor allem die Regelungen im Gesellschaftsvertrag zu beachten, da Gesellschaftsrecht Erbrecht bricht.

Mietvertrag

Besonders zu beachten sind der festgeschriebene Mietpreis (sowie evtl. bereits festgelegte Mieterhöhungen) und die Laufzeit. Eine lange Laufzeit gibt einerseits gewisse Sicherheit, andererseits schränkt sie die Flexibilität ein.

Arbeitsverträge

In der Regel gehen die bestehenden Arbeitsverträge gemäß § 613 a Absatz 1 BGB automatisch auf den neuen Inhaber bzw. das neue Unternehmen über. Ein Eigentümerwechsel kann zum Anlass genommen werden, mit den Mitarbeitern die bestehenden Verträge zu besprechen und ggf. anzupassen (erfolgsorientierte Bezahlung, Gehaltsumwandlung, Altersvorsorge usw.).



3. Die Unternehmensbewertung

Den Wert des Unternehmens ermitteln

Den Wert eines Unternehmens zu ermitteln ist nicht einfach, da es einen objektiven Firmenwert nicht gibt. Der Unternehmenswert ergibt sich zuerst aus Angebot und Nachfrage, dann nach der Zielsetzung und dem Anlass. Der Übernehmer ist darum bemüht, einen möglichst geringen Kaufpreis zu zahlen. Der Übergeber hingegen überschätzt bisweilen den Wert seines Unternehmens. Dies ist nachvollziehbar und auch verständlich, da er in das Unternehmen seine Lebensleistung eingebracht hat. Die Wertüberschätzung kann allerdings zu einer Gefahr werden: Einerseits kann es schwierig werden, bei einem hohen Kaufpreis einen Nachfolger zu finden, der bereit und in der Lage ist, diesen zu bezahlen; andererseits kann ein Übernehmer, wenn er einen überhöhten Kaufpreis

Bei der Kaufpreisermittlung spielen nicht nur der Unternehmenswert, sondern auch andere Aspekte sowie betriebliche Faktoren eine wesentliche Rolle.

bezahlt, in Finanzierungsschwierigkeiten geraten und damit die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens gefährden.

Eine Unternehmensbewertung ist nicht nur bei Nachfolgeregelungen oder der Abfindung von Mitgesellschaftern erforderlich, sondern bspw. auch bei Erbschaften oder Zugewinnermittlungen (bei Ehescheidungen). Bei der Kaufpreisermittlung sollte berücksichtigt werden, ob das Unternehmen an ein Familienmitglied, einen Mitarbeiter, einen externen Übernehmer oder an einen Investor verkauft wird. Treten ein Wettbewerber oder Investor an das Unternehmen heran, können zumeist ebenfalls interessante Verkaufspreise erzielt werden.

In die Verkaufsverhandlungen fließen neben den objektiven Kriterien auch subjektive Wertvorstellungen der Verhandlungspartner mit ein. Bei der Kaufpreisermittlung spielen somit nicht nur der Unternehmenswert, sondern auch Aspekte wie das Alter und die finanzielle Lage des Verkäufers sowie betriebliche Faktoren wie der Ruf des Unternehmens, der Kundenstamm, die Serviceleistungen, die Qualifikation der Mitarbeiter und die Standortqualität eine wesentliche Rolle.

Die Bewertungsverfahren

Zur Unternehmensbewertung gibt es kein allgemeines Bewertungsverfahren, mit dessen Hilfe sich der Wert eines Unternehmens eindeutig bestimmen lässt. Vielmehr bestehen verschiedene Berechnungsverfahren. Diese Verfahren ermöglichen die Ermittlung von Annäherungswerten und können – je nach Branche – modifiziert werden. Unterschieden wird insbesondere in vergangenheits- und zukunftsbezogene Verfahren.

● Ertragswertverfahren

Beim Ertragswertverfahren wird der Unternehmenswert auf Grundlage der zukünftigen Einnahmenüberschüsse ermittelt. Entscheidend dabei ist, welche Ertragskraft das Unternehmen

zu leisten fähig ist, um den investierten Kaufpreis mittelfristig zusätzlich abzudecken. Die Ertragskraft und damit die Kapitaldienstfähigkeit ist bei einer Unternehmensnachfolge von wesentlicher Bedeutung, da der Nachfolger aus den Erträgen nicht nur die im Unternehmen erforderlichen Investitionen, sondern auch die Zinsen und Tilgungszahlungen aus der Kaufpreisfinanzierung leisten muss.

Der Ertragswert errechnet sich aus dem

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, bereinigt um Unternehmerlohn und Zinsen (Finanzergebnis) und den Abschreibungen. Dieser Wert ergibt den EBIT (Earning before Interests and Taxes). Mit dem Kapitalisierungszins werden die künftig zu erwartenden Erträge abgezinst. Dabei ist die Höhe des Kapitalisierungszinses von großer Bedeutung. Dieser besteht aus dem Basiszinssatz, der die Verzinsung einer alternativen Kapitalanlage darstellt, und einem entsprechenden Aufschlag für das interne und externe unternehmerische Risiko. Die Summe aus Basiszins und der Bewertung des unternehmerischen Risikos ergibt den Kapitalisierungszinssatz, der je nach Sachlage zwischen 20 bis 25 Prozent, in Einzelfällen auch bis 35 Prozent, liegen kann. In die Ertragswertberechnung sollten auch ideelle Werte einfließen wie der Ruf des Unternehmens, der Kundenstamm, die Serviceleistungen, die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sowie die Standortqualität.

Bei einer GmbH sollte geprüft werden, ob die Geschäftsführergehälter den Vergleichswerten entsprechen. Dies ist besonders bei der Bereinigung um den Unternehmerlohn wichtig. Mitunter

werden auch mitarbeitende Familienangehörige aus steuerlichen Gründen unter- oder überbezahlt. Auch hier sind im Bedarfsfall entsprechende Korrekturen notwendig. Gleiches gilt für kalkulatorische Mieten, wenn der Betrieb in eigenen Räumen geführt wird. Notwendig ist gegebenenfalls eine Ausrichtung am örtlichen Marktniveau.

● *Discounted-Cash-Flow-Methode*

Im Unterschied zum Ertragswertverfahren wird bei der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF-Methode) der zukünftige Cash-Flow als Basis herangezogen. Der Cash-Flow (Gewinn zuzüglich nichtausgabewirksamer Kosten wie Abschreibungen, kalkulatorische Miete oder kalkulatorischer Zins) zeigt an, welcher eigenerwirtschaftete Betrag im Unternehmen für Investitionen, Kredittilgung, Steuern, Ausgleich von drohenden Liquiditätsengpässen usw. zur Verfügung steht. Er hat dadurch einen höheren Aussagewert über die Finanzkraft eines Unternehmens als der Ertragswert. Dieser ermittelte Cash-Flow, hochgerechnet für drei Planungsjahre, wird auf den heutigen Kapitalwert abgezinst und stellt damit einen Unternehmenswert dar.

● *Substanzwertverfahren*

Bei Unternehmen mit hohem Anlagevermögen wird der betriebliche Erfolg zu einem erheblichen Teil durch die bestehende Substanz bestimmt. Hier gilt es, die Maschinen, Warenbestände und sonstige Vermögensgegenstände zu bewerten und in Ansatz zu bringen abzüglich den langfristigen Verbindlichkeiten, die zur Erstellung dieser Anlagen dienen. Der Substanzwert geht vom Verkehrswert aus, der gegenwärtig erzielt werden kann, wenn die Maschinen bzw. Waren veräußert werden würden. Liegt dieser Verkehrswert über dem Buchwert, entsteht mit der Differenz ein Firmenwert. Um den Substanzwert möglichst exakt zu ermitteln, ist eine Inventur der Warenbestände sinnvoll. Für Maschinen, Einrichtungen und Fahrzeuge sollten Gutachten von Sachverständigen erstellt werden. Immobilien werden oftmals nach Jahresmiete bewertet, die sich an Mietpreisspiegeln orientiert.

● *Mittelwertverfahren*

Das Mittelwertverfahren berücksichtigt sowohl den Ertragswert als auch den Substanzwert des Unternehmens. Das Verfahren basiert auf der Überlegung, dass der Ertragswert zwar den eigentlichen Unternehmenswert darstellt, dessen Ermittlung aber auch mit Unsicherheiten behaftet sein kann. Deshalb wird die vorhandene Unternehmenssubstanz in die Bewertung einbezogen. Bei dieser Methode werden gleichermaßen die Ertragskraft und die technische Ausstattung eines Unternehmens bewertet.

● *Liquidationsverfahren*

Bei dem Liquidationsverfahren werden alle Einrichtungen und

Bestände zu Marktpreisen verkauft. Der erzielte Erlös wird für den Sanierungsplan und die Rückführung der Verbindlichkeiten eingesetzt. Oftmals ist die Immobilie bzw. das Grundstück durch eine besondere Lage der entscheidende Erlösfaktor, der eine Liquidation beeinflusst. Der erzielte Erlös einer Liquidation stellt den untersten Wert einer Unternehmensbewertung dar. In der Praxis wird die Liquidation zumeist durch einen Liquidator vorgenommen. Dieses Verfahren wird in der Regel nur dann eingesetzt, wenn ein Unternehmensmindestwert festgestellt werden soll.

● *Marktwertverfahren (Multiplikatorverfahren)*

Das Arbeiten mit Multiplikatoren, bezogen auf Ertragskraft (EBIT) oder Umsatz, ist mit großer Vorsicht zu handhaben, da jedes Unternehmen individuelle Voraussetzungen und Eigenheiten aufweist. Pauschale Multiplikatoren können den Unternehmenswert erheblich verzerren. Bei Multiplikatoren gibt es in der Regel einen unteren Wert, der zumeist dem Branchendurchschnitt entspricht (Zentralwert), und einen oberen Wert, der als Orientierung bei „erfolgreichen Unternehmen“ dient. Da es sich um Branchenmultiplikatoren handelt, werden die Eigenheiten eines relevanten Teilmarktes oft nicht berücksichtigt. Die Multiplikatorwerte reichen häufig nicht zur Orientierung bei der Unternehmensbewertung aus, da die Bandbreite zwischen den oberen und den unteren Werten oft zu groß ist. Auch bei Unternehmen der freien Berufe wird häufig die Multiplikatormethode herangezogen, wobei mitunter der Honorarumsatz als Basis für die Multiplikationsrechnung dient. Allerdings ist diese Methode auch hier auf Grund der Unterschiede in der Struktur der freien Berufe nur begrenzt einsetzbar.

Tipp: Die Unternehmensbewertung ist eine schwierige, aber wesentliche Aufgabe im Rahmen der Unternehmensnachfolge. Der Käufer will einen minimalen, der Verkäufer einen maximalen Preis erreichen. Die dargestellten Berechnungsverfahren führen darüber hinaus zu Unterschieden in der Höhe des errechneten Unternehmenswertes. Eine Unternehmensbewertung sollte deshalb nicht ohne Mitwirkung eines erfahrenen Beraters erfolgen (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater mit entsprechendem Fachwissen, Sachverständiger für Unternehmensbewertung).



4. Rechtliche und steuerliche Aspekte

Die folgenden Ausführungen zu rechtlichen und steuerlichen Aspekten beim Kauf oder Verkauf eines Unternehmens erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen das Bewusstsein für ausgewählte rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte sensibilisieren und eine erste Hilfestellung zur Annäherung an das Thema bieten.

Rechtsfragen beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens

Das Unternehmen ist die juristische bilanzielle Wirtschaftseinheit und stellt die Gesamtheit von Sachen und Rechten dar. Für das Auftreten im Rechtsverkehr bedarf es eines Unternehmensträgers, beispielsweise eines Einzelunternehmens bzw. einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. Der Kauf eines Unternehmens kann durch den Erwerb des Unternehmensträgers oder einzelner zur Sache und Rechtsgemeinschaft gehörenden Wirtschaftsgütern erfolgen. Insbesondere bei Einzelgesellschaften, die an einen Nachfolger übertragen werden sollen, ist es aus Haftungsgründen notwendig, dass aus der Einzelgesellschaft ein Unternehmensträ-

ger wird. Dies kann durch Handelsregistereintrag „eingetragener Kaufmann“ (e. K. oder e. Kfm.) bzw. „eingetragene Kauffrau“ (e. Kffr.) erfolgen mit dem Zusatz und Hinweis auf den neuen Inhaber. Somit wird der Alteigentümer aus der Haftung genommen und das Unternehmen kann übergeben werden.

● *Share Deal (Anteilskauf)*

Durch den Kauf des gesamten Unternehmens oder den Kauf von Geschäftsanteilen (Erwerb aller Anteile oder Anteilskauf) wird der Käufer zum Gesellschafter oder kompletten Eigentümer. Bei einer GmbH wird nicht das Unternehmen, sondern die Geschäftsanteile veräußert; damit ist das Unternehmen entweder komplett oder mehrheitlich übertragen. Der Rechtsträger, beispielsweise eine GmbH, bleibt weiterhin unverändert bestehen. Der Kauf eines Unternehmens wird in einem Kaufvertrag beschlossen. Bei der Kapitalgesellschaft ist eine notarielle Beglaubigung des Vertrages notwendig; hier wird beim Notar der seitherige Geschäftsführer abberufen, der neue Geschäftsführer bestellt und die Handelsregistereintragung veranlasst.

● *Asset Deal (Unternehmenskauf)*

Ein Asset Deal bietet sich an, wenn es dem Erwerber nicht zumutbar ist, ein mit Verbindlichkeiten belastetes Unternehmen zu übernehmen. Bei einem Asset Deal erwirbt der Käufer Unternehmenseinsteile (so genannte Assets). Diese werden aus dem bisherigen Unternehmen – das weiterhin bestehen bleibt – herausgekauft und in ein neu gegründetes Unternehmen übertragen. Assets sind beispielsweise Maschinen, Warenbestände, Grundstücke und Gebäude, Mitarbeiter oder der Kundenstamm. Die bisherigen Forderungen kann der frühere Eigentümer einfordern und gemeinsam mit dem versteuerten Veräußerungsgewinn zur Abwicklung der Altgesellschaft verwenden. Der Übernehmer wiederum kann unbelastet von früheren Verbindlichkeiten des Unternehmens starten.

● *Kaufvertrag*

Die Gestaltung eines Unternehmenskaufvertrages orientiert sich vor allem an der Rechtsform des Unternehmens sowie an den steuerlichen und rechtlichen Zielen. Vor dem Vertragsabschluss müssen deshalb die wirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnisse sorgfältig geklärt werden.

Kaufverträge können nach den Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuches grundsätzlich formlos abgeschlossen werden. Allerdings sollten derart wichtige Verträge immer schriftlich abgeschlossen werden, um bei möglichen späteren Auseinandersetzungen die Vereinbarungen zwischen Käufer und Verkäufer nachweisen zu können. Wegen der Vielzahl der zu treffenden Regelungen beim Unternehmenskaufvertrag ist die Hilfe eines Rechtsanwalts oder Notars dringend zu empfehlen. Auf diese Weise können unklare oder unzulässige Vereinbarungen vermieden werden.

Eine notarielle Beurkundung des Kaufvertrages ist erforderlich, wenn mit dem Betrieb auch Grundstücke oder Immobilien übertragen werden; dies gilt auch bei der Übertragung von Anteilen an einer GmbH.

Sofern der Kaufvertrag auch Grundstücke erfasst, sollte der Käufer vor Vertragsabschluss unbedingt Einblick in das örtliche Grundbuch nehmen oder einen beglaubigten Auszug aus dem Grundbuchregister verlangen. Nur so kann der Käufer sicher prüfen, ob das Grundstück durch eine Hypothek, Grundschuld, Dienstbarkeit oder ein Nießbrauchsrecht belastet ist. Denn mit Übergang des Grundstücks gehen solche Belastungen regelmäßig auf den Erwerber mit über.

● *Fortführung der Firma*

Ein etablierter Firmenname mit entsprechendem Bekanntheitsgrad ist ein wirtschaftlicher Wert, der durch die Regelungen zur Firmenfortführung im Handelsgesetzbuch (§§ 21 ff. HGB) geschützt wird. Eine Firmenfortführung kommt nur dann in Betracht, wenn die Firma im Handelsregister eingetragen ist, der erworbene Betrieb fortgeführt wird und die Firma nicht abgeändert wird.



Es ist wichtig, ein Bewußtsein für alle rechtlichen und steuerlichen Aspekte zu entwickeln.

Beim Erwerb eines nicht in das Handelsregister eingetragenen Unternehmens muss berücksichtigt werden, dass dieses kein Recht zur Firmenführung hat und damit eine Firmenfortführung ausgeschlossen ist. Nicht ins Handelsregister eingetragene Unternehmen müssen im Geschäftsverkehr mit dem Vor- und Nachnamen des Inhabers auftreten. Falls mit dem Unternehmensnamen ein hoher Bekanntheitsgrad verknüpft ist, kann dieser nur erworben und damit genutzt werden, wenn das Unternehmen vor dem Verkauf in das Handelsregister eingetragen wird. Eine Eintragung kann dann erfolgen, wenn der Name des Unternehmens eine ausreichende Unterscheidungskraft (ist in der Regel aufgrund des in der Firmierung enthaltenen Namens gegeben) aufweist und keine Verwechslungsgefahr besteht, also nicht bereits eine Firma eingetragen ist, die einen ähnlichen Namen hat. Die Firma muss nach Eintragung den Zusatz „eingetragener Kaufmann“ („e. K.“) oder „eingetragene Kauffrau“ („e. Kffr.“) zwingend mit sich führen. Der eingetragene Kaufmann bzw. die eingetragene Kauffrau ist im Gegensatz zum nicht eingetragenen Gewerbetreibenden verpflichtet Bücher zu führen und kann Mitarbeitern Prokura erteilen.

● *Haftung bei der Betriebsübergabe*

Zu den wichtigsten Fragen im Rahmen einer Betriebsübergabe gehört: Wer haftet für Verbindlichkeiten und Altschulden des Unternehmens nach der Übergabe. Sowohl der Unternehmer als auch der Nachfolger sollten sich hier juristischen Rat holen. Grundsätzlich gilt: Haftungsfragen sollten in einem Vertrag eindeutig festgelegt werden. Zum Zeitpunkt des Unternehmensübergangs tritt der Käufer in die Rechtsstellung des Verkäufers ein. Daraus kann sich eine Haftung für Verbindlichkeiten des Unternehmens aus Gesetz oder aus vertraglicher Verpflichtung ergeben. Manche Haftungsrisiken lassen sich durch einen Eintrag ins Handelsregister oder durch Vertrag beseitigen, zum Teil muss das Haftungsrisiko direkt über den Kaufpreis verrechnet werden.

● *Haftung bei Firmenfortführung*

Wird ein erworbenes Handelsgeschäft unter der bisherigen Firma fortgeführt, haftet der Erwerber für alle im Betrieb des Geschäfts begründeten Verbindlichkeiten des früheren Inhabers (§ 25 HGB). Die Haftung erstreckt sich bspw. auch auf Lohn- und Gehaltsansprüchen aus Arbeitsverhältnissen, Ansprüchen aus Wettbewerbsklauseln, Vertragsstrafen oder Steuerschulden. Des Weiteren haftet der Nachfolger für Produkte und Leistungen des Vorgängers. Daneben haftet auch der Verkäufer für Altschulden der Gesellschaft gegenüber Dritten noch für fünf Jahre ab Übergabe. Dies trifft aber nur auf Verbindlichkeiten zu, die er tatsächlich persönlich zu verantworten hat, nicht also auf neue, vom Nachfolger eingegangene Verbindlichkeiten. Der Unternehmensnachfolger kann aber mit dem Veräußerer eine vertragliche Vereinbarung treffen, in der die Haftung für frühere Verbindlichkeiten ausgeschlossen wird. Damit dieser Haftungsausschluss gegenüber den Gläubigern wirksam wird, muss er in das Handelsregister eingetragen und bekannt gemacht werden. Es genügt aber auch, wenn dieser Haftungsausschluss jedem einzelnen Gläubiger mitgeteilt wird. Sofern die Vereinbarung eines Haftungsausschlusses in das Handelsregister eingetragen werden soll, muss die Eintragung und Bekanntmachung mit der Übernahme zeitnah zusammenfallen.

● *Haftung ohne Firmenfortführung*

Der Erwerber bzw. Nachfolger haftet für die früheren Geschäftsverbindlichkeiten grundsätzlich nicht, wenn das Unternehmen im Handelsregister eingetragen ist und er den Namen der Firma nicht fortführt (§ 25 Abs. 3 HGB). Nur wenn ein besonderer Verpflichtungsgrund vorliegt, insbesondere wenn die Übernahme der Verbindlichkeiten in handelsüblicher Weise von dem Erwerber bekannt gemacht worden ist, haftet der Erwerber für frühere Geschäftsverbindlichkeiten. Sofern die Haftung vom Erwerber übernommen werden soll, muss deren Umfang im Kaufvertrag formuliert werden.

● *Haftung bei Übernahme eines kleingewerblichen Unternehmens*

Der Erwerber eines kleingewerblichen Unternehmens haftet grundsätzlich nicht für Verbindlichkeiten des Verkäufers. Die Haftungsregelungen des § 25 HGB finden keine Anwendung. Allerdings kann die Haftung durch eine ausdrückliche vertragliche Vereinbarung von dem Erwerber übernommen werden, sofern der Gläubiger dem zustimmt.

● *Haftung für betriebliche Steuerschulden*

Der Nachfolger haftet für alle betrieblichen Steuerschulden, die im Kalenderjahr vor dem Verkauf entstanden sind. Dies betrifft im Wesentlichen die Gewerbesteuer, die Umsatzsteuer sowie die Lohnsteuer. Der bisherige Betriebsinhaber bleibt zwar ebenfalls Steuerschuldner. Ist er aber nicht mehr greifbar, kann das Finanzamt auch den Käufer allein in Anspruch nehmen. Die Haftung für Steuerschulden kann vertraglich nicht ausgeschlossen werden.

● *Übernahme der Arbeitsverträge*

Bei einer Unternehmensübergabe gehen gemäß § 613 a BGB alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten in unveränderter Form auf den Nachfolger über. Die Arbeitsverhältnisse sind weder durch den Veräußerer noch durch den Käufer kündbar; Kündigungen wegen einer Betriebsübergabe sind nichtig. Die Regelung des BGB ist eine zwingende Vorschrift und kann vertraglich nicht ausgeschlossen werden. Auch Anwartschaften aus bestehenden Zusagen zur Altersversorgung, betriebliche Sondervereinbarungen wie übertarifliche Bezahlung, Urlaubszeiten usw. gehen auf den Käufer über. Eine Unternehmensübernahme im Sinne des § 613 a BGB liegt in der Regel vor, wenn der Nachfolger in der gleichen Branche tätig ist wie der Vorgänger, wenn die wesentlichen Wirtschaftsgüter des Vorgängers übernommen werden und auf dessen wirtschaftlichen Grundlagen aufgebaut wird. Der bisherige Inhaber haftet neben dem neuen Inhaber für alle Lohn- und Gehaltsschulden, soweit sie vor dem Betriebsübergang entstanden sind und vor Ablauf von einem Jahr nach diesem Zeitpunkt fällig werden, als Gesamtschuldner.

Sowohl der bisherige als auch der neue Betriebsinhaber sind verpflichtet, die Arbeitnehmer über den Zeitpunkt und den Grund des Übergangs sowie dessen rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen zu informieren (§ 613 a Abs. 5 BGB). Ferner muss das Personal über eventuell sie betreffende Maßnahmen unterrichtet werden. Die Informationen müssen schriftlich übermittelt werden. Der Arbeitnehmer hat das Recht, dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses auf den neuen Betriebsinhaber zu widersprechen. Er läuft dann allerdings Gefahr, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, wenn er im Unternehmen nicht weiter beschäftigt werden kann. Der Widerspruch muss dem bisherigen oder neuen Betriebsinhaber schriftlich und innerhalb eines Monats nach Zugang der Unterrichtung vorgelegt werden.

● *Eintritt in bestehende Verträge*

Wenn der Käufer in bestehende Verträge des Verkäufers mit Dritten eintreten will, bedarf dies der Zustimmung des Dritten. Ein Anspruch des Erwerbers auf Eintritt in den Vertrag besteht regelmäßig nicht. So kann etwa ein Mietverhältnis nur mit Zustimmung des Vermieters auf den Erwerber eines Betriebes übertragen werden.

Bei Versicherungsverträgen, die eine Sachversicherung betreffen, tritt der Erwerber in der Regel mit Übergang des Eigentums an der versicherten Sache in das bestehende Sachversicherungsverhältnis ein. Der Inhaberwechsel muss der Versicherungsgesellschaft in jedem Fall mitgeteilt werden. Seitens des Verkäufers sollte rechtzeitig geprüft werden, mit welcher Frist Verträge gekündigt werden können. Ebenso sollte der Käufer sich rechtzeitig vergewissern, in welche Verträge er eintreten kann und welche Rechte und Pflichten hierbei für ihn entstehen. Des Weiteren ist zu klären, ob alle spezielle Risiken des Unternehmens versicherungstechnisch abgedeckt sind.

● *Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzverbot*

Ein Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzverbot ist die Beschränkung einer Person in ihrer beruflichen oder gewerblichen Tätigkeit. Der Erwerber eines Betriebes hat in der Regel ein großes Interesse daran, dass der Verkäufer nicht mit einem neuen Unternehmen im gleichen Geschäftszweig in Konkurrenz zu ihm tritt. Ein Wettbewerbsverbot zum Schutz des Erwerbers kann vertraglich für maximal zwei Jahre vereinbart werden. Die Vereinbarung sollte unbedingt durch eine Vertragsstrafenabrede zusätzlich abgesichert werden.

● *Haftung des Veräußerers*

Wird ein Unternehmen verkauft, müssen eine Gesamtheit an Sachen, Rechten, Vertragspositionen und vieles mehr erfasst werden. Die Einordnung von Mängeln und deren Rechtsfolgen, die bei den jeweiligen Vertragsgegenständen auftreten können, sind im Einzelnen heftig umstritten und haben die Rechtsprechung intensiv beschäftigt. Mit der im Jahr 2002 in Kraft getretenen Schuldrechtsreform ist das Kaufrecht des BGB grundlegend verändert worden. Da die Schuldrechtsform gravierende Auswirkungen auf die Haftung des Verkäufers eines Unternehmens haben kann, sollten die Risiken vor Vertragsabschluss von einem Rechtsanwalt geprüft werden.

Erbrechtliche Überlegungen

● *Gesetzliche Erbfolge*

Erbrechtliche Überlegungen spielen bei der Nachfolgeplanung eine besondere Rolle. Ein verantwortungsbewusster Unternehmer überlässt die Regelung der Nachfolge nicht dem Gesetz, sondern

regelt in einem Testament oder in einem Erbvertrag, wer den Betrieb nach seinem Tod weiterführen soll. Jeder Unternehmer sollte sich deshalb frühzeitig darüber klar werden, auf wen im Falle seines Todes der Betrieb oder die Gesellschaftsanteile übergehen sollen.

Ist die Erbfolge nicht durch letztwillige Verfügung geregelt, tritt die gesetzliche Erbfolge ein. Diese führt bei mehreren Erben zum Entstehen einer Erbengemeinschaft, innerhalb derer wirksame Entscheidungen nur von allen Erben gemeinsam getroffen werden können. Dadurch wird die Willensbildung erheblich erschwert und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt. Eine fehlende Nachfolgeregelung kann für das Unternehmen dadurch zur Existenzfrage werden.

● *Erbfolge per Testament oder Erbvertrag*

Der Unternehmer sollte sich zunächst Klarheit über die gesetzliche Erbfolge im Rahmen seiner familiären Situation verschaffen. Darauf aufbauend kann er entscheiden, welche testamentarischen Klauseln zweckmäßig sind. Zu überprüfen ist dabei auch, ob die für seine Unternehmensform geltende gesetzliche Regelung trägt. Eine sachgerechte Lösung lässt sich in der Regel nur durch die Kombination letztwilliger Verfügungen mit gesellschaftsvertraglichen Vereinbarungen und unter Berücksichtigung steuerlicher Gesichtspunkte erzielen.

Beim Testament ist zu unterscheiden zwischen einem privatschriftlichen Testament und einem notariellen Testament. Das privatschriftliche Testament muss vom Erblasser handschriftlich geschrieben, mit einem Datum versehen und unterschrieben sein. Ein notarielles Testament wird von einem Notar beurkundet. Ein Testament ist eine einseitige Erklärung und kann jederzeit neu geschrieben werden; Ausnahme sind gemeinschaftliche Testamente von Ehepartnern. Ein Erbvertrag wird zwischen dem Unternehmer und dem von ihm ausgewählten Nachfolger geschlossen. Der Nachfolger muss dabei nicht der gesetzliche Erbe sein. Der Erbvertrag kann nur nach Zustimmung der beiden Vertragspartner geändert oder aufgelöst werden. Ein Erbvertrag muss von einem Notar beurkundet werden.

● *Pflichtteilansprüche*

Der Erblasser kann grundsätzlich frei darüber entscheiden, wem er sein Vermögen hinterlassen möchte. Nahe Angehörige, die nicht als Erben eingesetzt werden, haben aber stets einen gesetzlichen Pflichtteilanspruch. Das ist ein sofort fälliger Geldanspruch in Höhe der Hälfte des gesetzlichen Erbteils gegen den oder die Erben. Solche Zahlungsansprüche können zu einer Gefahr für den Betrieb werden. Bei angespannter finanzieller Lage kann sich dadurch die Notwendigkeit zum Verkauf von für das Unternehmen wichtigen Gegenständen oder sogar des Unternehmens selbst ergeben. Lassen sich Abfindungszahlungen nicht vermeiden, sollten

diese zumindest so geregelt werden, dass der Bestand des Unternehmens nicht gefährdet wird. So sollte beispielsweise eine langfristige und liquiditätsschonende Zahlung der Abfindung mit den anderen Erben bzw. Pflichtteilberechtigten vereinbart werden.

● *Nachfolgeregelungen in Gesellschaftsverträgen*

Die Unternehmensnachfolge lässt sich bei einer Gesellschaft nicht allein durch Testament oder gesetzliche Erbfolge bestimmen. Vielmehr müssen die entsprechenden Voraussetzungen auch im Gesellschaftsvertrag geschaffen werden. Sichergestellt sollte sein, dass die im Testament vorgesehene Nachfolgeregelung gegenüber den anderen Gesellschaftern durchsetzbar ist. Fehlen solche Regelungen, so wird der Eintritt des gewünschten Nachfolgers in das Unternehmen unter Umständen erschwert. Das Versäumte kann auch nicht durch testamentarische Verfügungen des Erblassers nachgeholt werden, da gesellschaftsrechtliche Nachfolgeregelungen eventuellen testamentarischen Bestimmungen vorgehen. Schränkt der Gesellschaftsvertrag den Kreis der potenziellen Erben auf bestimmte Personen ein, können nur diese Personen Gesellschafter werden, selbst wenn der Erblasser später durch Testament einen anderen Nachfolger bestimmen sollte. Die Nachfolgeregelung sollte deshalb im Gesellschaftsvertrag und Testament übereinstimmen.

Wenn das Unternehmen in der Familie bleiben soll, müssen Erbauseinandersetzungen und Streitigkeiten in der Nachfolgegeneration durch gesellschaftsvertragliche Regelungen vorgebeugt werden. Beim Aufeinandertreffen von im Unternehmen tätigen und nicht tätigen Erben ist es zur Sicherung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens zweckmäßig, den Einfluss der ersteren durch eine Einschränkung der Gesellschaftsrechte der nichttätigen Erben zu festigen. Denkbar sind bspw. abgeschwächte Stimmrechte, eingeschränkte Kontrollrechte oder Zustimmungsvorbehalte bei der Verfügung über Geschäftsanteile.

● *Regelungsinhalte unter Nachfolgesichtspunkten:*

- Regelung der Übertragbarkeit und Vererblichkeit von Geschäftsanteilen (Nachfolgeklauseln)
- Abfindungsregelungen bei Ausscheiden eines Gesellschafters
- Mehrheitsbildung bei mehreren Nachfolgern
- Auswahl und Überwachung der Geschäftsführung
- Sonder- und Entnahmerechte des geschäftsführenden Nachfolgers
- Festlegung von Kontrollrechten
- Gewinnverteilung
- Einrichtung eines Kontrollgremiums (Beirat)
- Zuständigkeiten von Geschäftsleitung, Gesellschaftern und Kontrollgremium



Steuerliche Überlegungen bei der Unternehmensnachfolge

Im Rahmen einer Nachfolgeregelung haben vor allem auch steuerliche Fragestellungen Einfluss auf die Strukturierung und Abwicklung der Übergabe. Sowohl der Übergeber als auch dessen Nachfolger haben das Interesse, die steuerlich optimale Form zu finden. Immerhin geht es beim Übergeber in der Regel um seine Altersversorgung, beim Übernehmer um den gesicherten Start ins Unternehmerleben, der finanziert sein will. Die Frage der Unternehmensnachfolge darf aber auch nicht einseitig von dem Ziel bestimmt sein, möglichst Steuern zu sparen. Wichtiger sind Entscheidungen, die eine geordnete und Erfolg versprechende Weiterführung des Unternehmens sichern.

Die folgenden Ausführungen sollen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die wichtigsten Steuerfälle zeigen, mit denen Übergeber bzw. Übernehmer rechnen müssen, je nachdem, auf welchem Wege das Unternehmen seinen Inhaber wechselt.

● *Schenkung und Erbschaft*

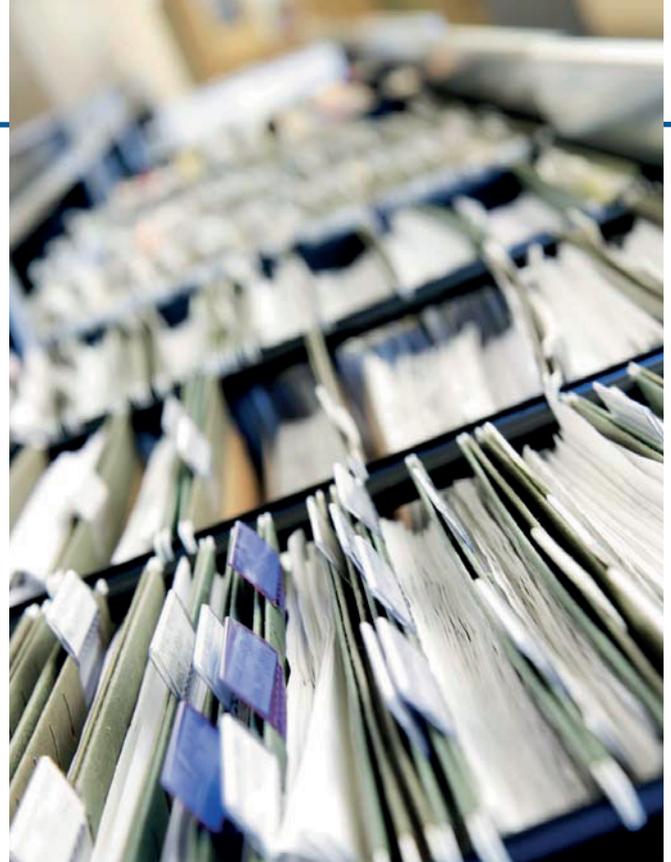
Die unentgeltliche Übertragung eines Unternehmens von den Eltern auf ihre Kinder hat vor allem schenkungssteuerliche Konsequenzen. Geht das Unternehmen dagegen nach dem Tod des Inhabers auf den oder die Erben über, müssen diese dafür Erbschaftsteuer entrichten.

Am 1. Januar 2009 ist das Erbschaftsteuerreformgesetz in Kraft getreten. Änderungen haben sich insbesondere bei der Bewertung und Begünstigung von Betriebsvermögen ergeben. Die Bewertung des Betriebsvermögens ist durch das Erbschaftsteuerreformgesetz neu geregelt worden. Zunächst sollte der gemeine Wert eines Unternehmens aus Verkäufen abgeleitet werden, die weniger als ein Jahr vor dem Bewertungsstichtag zurückliegen. Ist dies nicht möglich, kann der Wert unter Berücksichtigung der Ertragsaussichten des Unternehmens oder einer anderen anerkannten, auch im gewöhnlichen Geschäftsverkehr für nichtsteuerliche Zwecke üblichen Methode, ermittelt werden.

Dabei kann ein im Bewertungsgesetz geregeltes, vereinfachtes Ertragswertverfahren angewandt werden, vorausgesetzt es führt nicht zu offensichtlich unzutreffenden Ergebnissen. Bei diesem Verfahren wird der zukünftig nachhaltig erzielbare Jahresertrag, der sich aus dem Durchschnittsertrag der Betriebsergebnisse der letzten drei vor dem Bewertungsstichtag abgelaufenen Wirtschaftsjahre ergibt, mit einem festgelegten Kapitalisierungsfaktor multipliziert.

Es besteht auch die Möglichkeit, nach einem anderen anerkannten Verfahren zu bewerten; dabei ist der Kapitalisierungszins nicht vorgeschrieben. Als Mindestwert gilt der Substanzwert des Unternehmens.

Bei der Besteuerung gibt es für Unternehmensnachfolger zwei Optionen: Wird der übernommene Betrieb über fünf Jahre weiter-



geführt, so werden unter bestimmten Voraussetzungen 85 Prozent des übertragenen Betriebsvermögens von der Besteuerung ausgenommen. Auf die verbleibenden 15 Prozent ist die Steuer sofort fällig. Zu den Voraussetzungen für die Befreiung gehört, dass die Lohnsumme nach fünf Jahren nicht weniger als 400 Prozent der Lohnsumme zum Übergangszeitpunkt ausmachen darf, wobei der Anteil des Verwaltungsvermögens am betrieblichen Gesamtvermögen höchstens 50 Prozent betragen darf. Die zweite Option gewährt eine komplette Steuerfreiheit. Danach muss der Betrieb sieben Jahre weitergeführt werden. Die Lohnsumme darf nach sieben Jahren nicht weniger als 700 Prozent der Lohnsumme zum Übergangszeitpunkt betragen und das Verwaltungsvermögen am betrieblichen Gesamtvermögen darf bei höchstens zehn Prozent liegen. Des Weiteren gibt es einen gleitenden Abzugsbetrag in Höhe von 150.000 Euro.

Die Lohnsummenregelung findet keine Anwendung, wenn das Unternehmen nicht mehr als 20 Beschäftigte hat oder wenn die Ausgangslohnsumme null Euro beträgt. Wird das Unternehmen weniger als fünf bzw. sieben Jahre fortgeführt, fallen der Verschonungsabschlag und der Abzugsbetrag zeitanteilig weg. Auch beim Unterschreiten der Mindestlohnsumme vermindert sich der gewährte Verschonungsabschlag.

Persönliche Freibeträge richten sich nach dem Verwandtschaftsgrad zwischen Schenker/Erblasser und Beschenktem/Erben. Es handelt sich um Beträge, die nicht besteuert und von der Bemessungsgrundlage abgezogen werden. Bei einer Schenkung können die Freibeträge alle zehn Jahre geltend gemacht werden. Beim Erwerb von Todes wegen können überlebende Ehegatten und Kinder bis zum vollendeten 27. Lebensjahr darüber hinaus noch weitere Freibeträge in Anspruch nehmen.

Bei der unentgeltlichen Übertragung des Unternehmens gegen

wiederkehrende Leistungen im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge ist Vorsicht geboten. Je nach Ausgestaltung der wiederkehrenden Leistungen können diese auf den gesamten Charakter des Übergabevertrags Einfluss haben und bewirken, dass dieser als teilweise entgeltlich oder sogar insgesamt entgeltlich anzusehen ist. Dies ist sowohl für die schenkungs- und erbschaftssteuerliche Behandlung von Bedeutung als auch im Hinblick auf die ertragssteuerliche Behandlung der laufenden Zahlungen beim Empfänger, das heißt beim übergebenden Unternehmer.

● Entgeltliche Übertragung des Unternehmens

– Personenunternehmen

Beim Verkauf eines Einzelunternehmens oder einer Beteiligung an einer Personengesellschaft unterliegt der Veräußerungsgewinn hieraus grundsätzlich der Einkommensteuer. Ein Veräußerungsgewinn entsteht, wenn der Verkaufspreis höher ist als der Buchwert des Betriebsvermögens. Versteuert wird also nicht der Verkaufspreis, sondern immer nur der Veräußerungsgewinn. Damit werden die stillen Reserven versteuert, die sich durch Wertsteigerungen, bspw. bei Grundstücken, ergeben haben, oder der Firmenwert, der beim Verkauf erzielt wird. Die Steuerschuld entsteht im Jahr der Veräußerung unabhängig davon, wann der Kaufpreis fließt.

Auch hier bestehen jedoch einige Steuervergünstigungen. Dem Veräußernden wird ein Freibetrag von 45.000 Euro gewährt, wenn er das 55. Lebensjahr vollendet hat. Größere Veräußerungsgewinne werden von dieser Freibetragsregelung jedoch nicht erfasst. Der Freibetrag ermäßigt sich nämlich um den Betrag, um den der Veräußerungsgewinn 136.000 Euro übersteigt.

Unternehmer, die das 55. Lebensjahr vollendet haben oder im sozialversicherungsrechtlichen Sinne dauernd berufsunfähig sind, können – einmal im Leben – einen ermäßigten Steuersatz erhalten. Der ermäßigte Steuersatz beträgt 56 Prozent des durchschnittlichen Steuersatzes auf das gesamte zu versteuernde Einkommen, mindestens jedoch 16 Prozent. Dies gilt aber nur dann, wenn der Veräußerungsgewinn nicht mehr als 5 Millionen Euro beträgt.

– Kapitalgesellschaften

Auch beim Verkauf von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft (z. B. einer GmbH) entsteht ein Veräußerungsgewinn, für den Einkommensteuer entrichtet werden muss, wenn der Veräußerer zu mindestens einem Prozent am Gesellschaftskapital beteiligt war. Für die Besteuerung des Veräußerungsgewinns gilt das Teileinkünfteverfahren. Bei diesem Verfahren sind Einnahmen aus der Veräußerung von Kapitalgesellschaftsanteilen, die im Betriebsvermögen gehalten werden, mit 60 Prozent der Einkommensteuer zu unterwerfen (§ 3 Nr. 40 EStG). Die restlichen 40 Prozent bleiben steuerfrei. Besteuert wird mit dem persönlichen Steuersatz des Betriebsinhabers im Rahmen seiner Einkommensteuerveranlagung.

Tipp: Die vorstehenden Ausführungen geben nur erste Hinweise auf die steuerlichen Fragestellungen, die bei einer Nachfolgeregelung auftreten können. Daneben bestehen vielfältige weitere Aspekte im Bereich anderer Steuerarten, bspw. der Grunderwerbsteuer. Die steuerlichen Regelungen sind sehr kompliziert. Um Fehler zu vermeiden und die steuerlich optimale Lösung zu finden, ist die Beratung durch einen Steuerfachmann unerlässlich.

Die Notfallplanung

Unternehmensnachfolge ist nicht nur eine Frage des Alters, denn jeder Unternehmer – unabhängig vom Alter – sollte einen Notfallplan in der Schublade haben, denn vor Unfall oder Krankheit ist niemand geschützt. Ein Notfallplan sollte rechtliche, unternehmerische und finanzielle Regelungen beinhalten und ist im Grunde nichts anderes als eine Nachfolgeregelung in einfacher Form. Für den Notfall müssen vor allem Vertretungen und Zuständigkeiten geregelt werden. Es empfiehlt sich, eine Liste mit den Aufgaben der Geschäftsleitung zu erstellen und zu klären, wer welche Aufgaben im Notfall übernehmen soll. Ebenso sind entsprechende Vollmachten – bspw. für Bankgeschäfte – zu erteilen. Wichtig sind ebenfalls Informationen über Kunden- und Lieferantenstrukturen sowie eine Dokumentenmappe mit Kredit- und Bankunterlagen. Auch an Ersatzschlüssel sollte gedacht werden. Ein Unternehmertestament, abgestimmt mit dem Gesellschaftsvertrag, sollte unbedingt vorhanden sein. Folgende Punkte sollte ein Notfallplan enthalten:

Rechtlich

- Ehevertrag
- Unternehmertestament/Erbvertrag/gewillkürte Erbfolge
- Gesellschaftsvertrag

Unternehmensbezogen

- Mündliche Absprachen aufzeichnen
- Schlüsselverzeichnis
- Versicherungsverzeichnis
- Offenlegung der Bankverbindungen, Firmenverträge, Immobilienverzeichnis, Lieferanten und Kundenkontakte
- Vertretungsregelung
- Bankvollmachten

Finanziell

- Altersversorgung
- Lebensversicherung
- Absicherung für die Familie

Persönlich

- Vorsorgevollmacht



5. Die Planung einer Unternehmensübernahme

Chancen und Risiken abwägen

Egal, ob Sie als externer oder interner Nachfolger in die Fußstapfen des Unternehmers treten – für Sie ist es in der Regel eine Existenzgründung. Es ist aber keineswegs leichter, ein bereits bestehendes Unternehmen fortzuführen als ein Neues zu gründen. Bei der Übernahme eines Unternehmens muss der neue Inhaber auf den bestehenden Vorgaben aufbauen. Von Anfang an muss er sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Unternehmens gleichzeitig unter Beweis stellen.

Ebenfalls sollten Sie bedenken, dass bei einer Unternehmensübertragung vielfältige Probleme im menschlichen Bereich auftreten können: das Personal, die Kunden, die Lieferanten und für eine gewisse Zeit auch der Senior-Unternehmer – sie alle müssen sich an den neuen Inhaber gewöhnen. Das ist nicht einfach: Selbstverständlichkeiten im Umgang miteinander und liebgewordene Gewohnheiten verändern sich durch den Inhaberwechsel. Für Sie als Nachfolger bedeutet das: Sie sollten nicht nur die unternehmerische Eignung besitzen, sondern auch Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen und Kontaktfreude aufweisen.

Bedenken Sie außerdem, dass Sie in einen funktionierenden Betrieb „einsteigen“. Sind Sie in der Lage, das Unternehmen am Markt zu halten und bestehende Arbeitsplätze zu sichern? Damit die Nachfolge nicht zum Risikofaktor für das Unternehmen wird, sollten Sie über fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how, Führungserfahrung und Branchenkenntnisse verfügen. Zusätzlich erschwert werden kann die Übernahme dadurch, dass mittelständische Unternehmen in vielen Fällen sehr stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt sind und einen Wechsel in der Unternehmensführung nicht ohne Weiteres überstehen. Langjährige Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben sich auf diese Persönlichkeit eingestellt. Der neue Chef muss sich Vertrauen erst erarbeiten.

Die Übernahme eines Unternehmens hat andererseits auch Vorteile. Das Unternehmen ist auf dem Markt bereits etabliert. Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sind aufgebaut, die Dienstleistung bzw. das Produkt des Unternehmens sind eingeführt, zweckentsprechende Räume und Betriebsinventar sind vorhanden, die Mitarbeiter bilden ein eingespieltes Team und der Nachfolger kann auf den Erfahrungen des Vorgängers aufbauen.

Bin ich ein Unternehmer?

Häufigste Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgern, die vom Nachfolger ausgehen, sind insbesondere fehlende

Führungserfahrung, eine Fehleinschätzung des Marktes, ungenügende Branchenkenntnisse, fehlender Rückhalt in der Familie und Schwierigkeiten bei der Kaufpreisfinanzierung. Bevor Sie eine Unternehmensübernahme wagen, sollten Sie Ihre Situation kritisch prüfen:

● *Persönliche Eignung*

- Sind Sie unter dem Aspekt der kaufmännischen Vorsicht risikobereit?
- Sind Sie aufgeschlossen für neue Ideen?
- Zeigen Sie Eigeninitiative?
- Verfügen Sie über körperliche und geistige Leistungskraft?
- Sind Sie entscheidungsfähig; können Sie Rückschläge verkraften?
- Können Sie Mitarbeiter und Partner motivieren?
- Können Sie Kritik hinnehmen?
- Steht Ihre Familie hinter Ihrem Vorhaben?
- Sind Sie dazu bereit, in der Anfangsphase neben einem hohen Arbeitsaufwand evtl. auch Abstriche bei den Einkünften und im Familienleben zu machen?

Darüber hinaus sollten sie Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen wie

- Motivation
- Kreativität
- Flexibilität/Mobilität
- Kontaktfähigkeit
- Lernfähigkeit
- Fähigkeit zur Mitarbeiterführung

● *Fachliche Voraussetzungen/Branchenkenntnisse*

Prüfen Sie, ob Ihre Kenntnisse zu folgenden Bereichen ausreichen:

- Branchenentwicklung, Branchengepflogenheiten
- Sortiments- und Preisgestaltung, Handelsspanne, Branchenkenntzahlen
- Einkaufsquellen, Fachmessen
- Wettbewerbssituation, Standortanalyse
- Vertriebswege

● *Kaufmännische Qualifikation*

In einem Unternehmen können Sie mit folgenden betriebswirtschaftlichen Bereichen konfrontiert werden:

- Beschaffung, Lagerhaltung

- Absatz/Marketing: Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Werbepolitik
- Finanzierung: Liquiditätsplanung, Kapitalbeschaffung
- Personal: Personalplanung, Mitarbeiterführung, Entlohnung
- Rechtliche Grundlagen: Kaufvertrag, Mahnverfahren, unlauterer Wettbewerb
- Steuern: Steuerarten, Veranlagungs- und Abzugsverfahren
- Rechnungswesen/Buchführung: Kalkulation, Einrichten der Buchführung, laufende Buchführung, Bilanzierungsgrundsätze

Die Suche nach dem richtigen Unternehmen

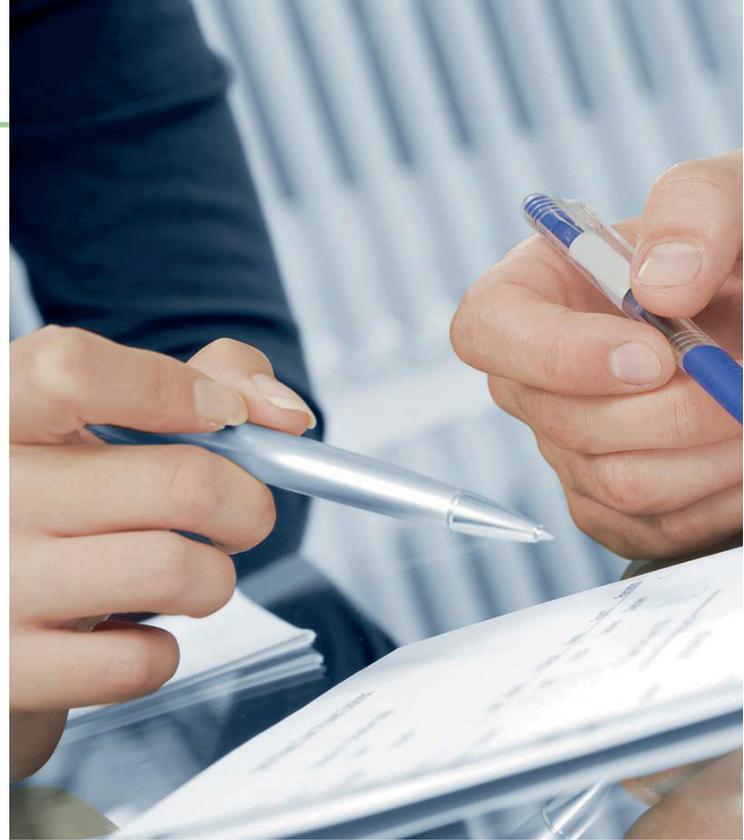
Bei der Suche, Anbahnung und Vermittlung von Kontakten zu potenziellen Nachfolgern leisten die Industrie- und Handelskammern fundierte Hilfestellung. Die bundesweite Unternehmensbörse *nexxt-change* (www.nexxt-change.org) wendet sich zum einen an Unternehmer, die einen Nachfolger suchen (Angebote), zum anderen an Existenzgründer oder Unternehmer, die im Zuge einer Nachfolgeregelung ein Unternehmen zur Übernahme suchen (Gesuche). Inserate werden in der Unternehmensbörse anonymisiert, so dass das Namensschutzinteresse gewahrt bleibt. Die Teilnahme an der Börse ist kostenlos. Die Informationen beruhen ausschließlich auf Angaben der Inserenten.

Die Unternehmensbörse *nexxt-change* ist eine Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der KfW Mittelstandsbank, des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH), des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sowie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV).

● *Matchingverfahren*

In mehr als der Hälfte der Nachfolgeregelungen gibt es keine Lösung innerhalb der Familie. Deshalb müssen immer mehr Unternehmen externe Nachfolger suchen. Einen Nachfolger, oder umgekehrt - ein passendes Unternehmen zu finden ist nicht einfach, vor allem weil Unternehmer mit ihrer Situation nicht gerne an die Öffentlichkeit gehen, um die Firma nicht zu gefährden.

Die Berater der Industrie- und Handelskammern haben häufig persönliche Kontakte mit Interessenten, die ein Unternehmen übernehmen möchten, bzw. mit Firmeninhabern, die einen Nachfolger suchen. Dadurch erhalten die Kammern fundierte Informationen und können durch diese erweiterten Profile Unternehmen optimal vermitteln. Damit kann, sofern dies von den Beteiligten gewünscht wird und unter Wahrung der absoluten Vertraulichkeit, ein sogenanntes Matching zwischen Angeboten und Nachfragen vorgenommen werden. Der zusätzliche Informationsgehalt ermöglicht eine Qualitätssteigerung in der Kontaktvermittlung.



Ein klares Anforderungsprofil erleichtert die gezielte Suche nach einem Unternehmen. Der potenzielle Übernehmer sollte sich über Folgendes im Klaren sein:

- In welcher Branche suche ich ein Unternehmen?
- Wie groß sollte es sein?
- Wo sollte sich der Standort befinden?
- Will ich das Unternehmen kaufen, pachten oder als Teilhaber einsteigen?
- Welchen Kaufpreis kann ich finanzieren?
- Wie hoch ist mein Eigenkapital?
- Was muss ich über das Unternehmen wissen?

Die Analyse des Unternehmens

Haben Sie als Existenzgründer ein Unternehmen gefunden, das für eine Übernahme geeignet erscheint, ist zu klären, ob der Betrieb wirklich zu Ihnen passt und Ihren Vorstellungen entspricht. Nicht nur ein externer Nachfolger, sondern auch ein Übernehmer aus der Familie sollte sich einen detaillierten Überblick über alle relevanten Unternehmensfaktoren verschaffen. In der Regel bietet der Übergeber eine Objektbeschreibung an. Diese sollten Sie zusammen mit einem Steuer- oder Unternehmensberater bzw. einem Rechtsanwalt prüfen. Die Objektbeschreibung dient auch als Grundlage für die Unternehmensbewertung bzw. für die Ermittlung des Kaufpreises. Folgende Stichworte bieten eine Orientierung für die Beurteilung eines Unternehmens:

● *Der Standort*

Um festzustellen, ob sich das Unternehmen am richtigen Standort befindet, sollten Sie sich Lage, Straßenanbindung und gege-



benenfalls die Nachbarn gut ansehen. Wie sich der Standort künftig entwickeln soll, erfahren Sie bei der örtlichen Stadt- bzw. Gemeindeverwaltung.

● *Der Ruf des Unternehmens*

Der immaterielle Wert eines Unternehmens ist ebenso wichtig wie der Zustand des Gebäudes und der Maschinen. Stellen Sie daher fest, ob die Kunden mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung zufrieden sind.

● *Die Kunden*

Als Nachfolger müssen Sie natürlich neue Kunden akquirieren. Doch zunächst sind Sie auf den laufenden Umsatz und den Kundstamm des ehemaligen Inhabers angewiesen. Wissen Sie, wie viele und welche es sind?

● *Die Mitarbeiter*

Um keine Arbeitsplätze aufs Spiel zu setzen, sollten Sie sich erkundigen, ob der Unternehmer

- dafür gesorgt hat, dass kein Personalüberhang besteht
- sowohl erfahrene Mitarbeiter als auch junge Nachwuchskräfte beschäftigt
- der Belegschaft mitgeteilt hat, dass der Unternehmensinhaber wechseln wird.

Sie sind dazu verpflichtet, alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten zu übernehmen, auch übertarifliche Bezahlung, Sonderzahlungen oder Urlaubsvereinbarungen.

● *Der Zustand der Büro- bzw. Betriebsräume*

Sehen Sie sich gemeinsam mit dem Unternehmer alle Räumlich-

keiten an und halten Sie alle Mängel schriftlich fest. Ggf. sollte ein Fachmann hinzugezogen werden.

● *Der Zustand von Geschäftsausstattung, Maschinen, Geräte und Fuhrpark*

Lassen Sie sich die Kauf- und eventuell Wartungsverträge vorlegen. Haben die Anlagen und Fahrzeuge noch Garantie? Stellen Sie auch fest, ob Sie für Einbauten und Änderungen eine neue Betriebserlaubnis benötigen.

● *Die Kosten und Erträge*

Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen zeigen die Vergangenheit des Unternehmens auf. Sie dienen auch als Grundlage der Umsatz- und Ertragsplanung für die kommenden Geschäftsjahre. Lassen Sie sich vom Unternehmer die Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen der letzten drei Jahre, den Lagebericht und eine Inventarliste vorlegen.

● *Die Konkurrenz*

Informieren Sie sich darüber, mit welchen Konkurrenten Sie es zu tun haben. Machen Sie sich auch deutlich, inwieweit sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz unterscheiden wird.

● *Die Verträge*

Als Nachfolger übernehmen Sie alle Verträge des Unternehmens. Es ist daher wichtig, dass Sie die Verpflichtungen, die Sie damit eingehen, genau kennen. Lassen Sie sich vom Unternehmer bestätigen, dass er Ihnen alle Verträge gezeigt hat.

● *Der Erfolg des Unternehmens im Branchenvergleich*

Mit Hilfe von Branchen Kennzahlen und Betriebsvergleichen können Sie die Situation des Unternehmens im Vergleich zu anderen Betrieben feststellen.

Die Erarbeitung eines Businessplans

● *Was ist ein Businessplan?*

Der Businessplan ist eine umfassende Beschreibung des Vorhabens. Darüber hinaus enthält er das Gerüst der wichtigsten betrieblichen Kennziffern und Daten. Der Businessplan kennzeichnet Ihre Ziele, Ihre Persönlichkeit und Ihre Verbindung zum neuen Unternehmen. Er sollte aufzeigen, warum Sie das ausgewählte Unternehmen übernehmen möchten. Des Weiteren beinhaltet der Businessplan die Darstellung der Ist-Situation, beschreibt die Ziele und Strategien und die geplanten Maßnahmen.

● *Wie ist der Businessplan aufzubauen?*

Der Businessplan sollte Ihre Anschrift und die Kommunikationsdaten enthalten, so dass Sie bei eventuellen Rückfragen rasch

erreicht werden können. Vorangestellt werden sollte eine Zusammenfassung des Vorhabens bzw. der unternehmerischen Zielsetzung. Darin sollten die wesentlichen Eckdaten und Kernaussagen des nachfolgenden Businessplans einfließen (z. B. was ist konkret geplant, wie viel Kapital wird benötigt, wie soll die Finanzierung aussehen usw.?).

Bestandteile eines Businessplans

Zusammenfassung des Vorhabens

Ist-Situation

- Unternehmensdarstellung - Historie
- Umsatz- und Ertragsentwicklung der letzten drei Geschäftsjahre
- Produktgruppen, Produktstruktur
- Zielgruppe, Kundenstruktur
- Wettbewerbsverhältnisse
- Branchenentwicklung

Ziele - Strategien

- Ziele- und Maßnahmenkatalog
- Absatzplan
- Kostenstruktur

Planungsrechnungen

- Umsatz- und Ertragserwartung (Rentabilitätsprognose)
- Liquiditätsplanung
- Planbilanz/Plan-Cash-Flow-Rechnung
- Controlling

Kapitalbedarf und Finanzierung

- Kapitalbedarfsplan
- Finanzierungsplan
- Öffentliche Förderprogramme
- Eigenkapital, Fremdmittel
- Sicherheiten, Bürgschaften

Anlagen

- Lebenslauf, beruflicher Werdegang
- Selbstauskunft, Vermögensaufstellung, Einkommensteuerbescheide
- Verträge
- Organigramm

Nachfolgend ist die Erstellung eines Businessplans punktuell beschrieben:

● *Ist-Situation*

Die Historie des zu übernehmenden Unternehmens sollte geschildert werden. Wie war die Umsatz- und Ertragsentwick-

lung in den letzten drei Geschäftsjahren? Welche Produkte oder Dienstleistungen werden angeboten? Wie ist die Kundenstruktur, welche Zielgruppe wird bedient? Welchen besonderen Kundennutzen bietet das Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern, welches Alleinstellungsmerkmal weist es auf? Dabei sollten die maßgeblichen regionalen bzw. überregionalen Wettbewerber aufgelistet und kurz charakterisiert werden. Hilfreich ist auch eine Einschätzung zu den Entwicklungsperspektiven der Branche, bspw. unterlegt mit Branchenkennzahlen oder Fachartikeln.

● *Ziele - Strategien*

Formulieren Sie klar und deutlich Ihre Ziele: Was genau haben Sie vor, was wollen Sie anders machen als Ihr Vorgänger? Die Ziele sollen verdeutlichen, weshalb Sie dieses Unternehmen erwerben wollen und wie Sie es ausbauen wollen. Dazu ist es notwendig, einen Absatzplan zu erstellen, in welchem Sie das Volumen der einzelnen Produktgruppen bei den jeweiligen Kunden erfassen. Die Planung muss die Wettbewerbssituation berücksichtigen und das



**Es ist keineswegs leichter,
ein bereits bestehendes
Unternehmen fortzuführen
als ein Neues zu gründen.**

Markpotenzial für Ihr Unternehmen deutlich machen. Der Absatzplan ist jedoch keine Hochrechnung bestehender Entwicklungen, sondern resultiert aus Ihren Marketingaktivitäten. Die zusätzlichen Marketingaufwendungen müssen bei der Kostenplanung berücksichtigt werden.

● *Planungsrechnungen*

- Umsatz- und Ertragsplanung (Rentabilitätsprognose):

Im Gegensatz zu einer Neugründung liegen bei einer Übernahme in der Regel durch Bilanzen bzw. Gewinn- und Verlustrechnungen konkrete Zahlen vor. Auf dieser Basis können die voraussichtlichen Kosten bzw. Umsätze und Erträge – möglichst für die nächsten drei Geschäftsjahre – berechnet werden. Auch alle geplanten betrieblichen Veränderungen sollten in der Umsatz- und Ertragsplanung berücksichtigt werden. Wichtig ist: Durch die Planung der Umsätze, Kosten und Erträge können aktuelle Entwicklungen und eventuell auftretende Probleme rechtzeitig erkannt werden.

- Liquiditätsplanung:

Mit der Umsatz- und Ertragsplanung wird ermittelt, ob ausreichende Gewinne erwirtschaftet werden können. Ob das Unternehmen über genügend „flüssige Mittel“ verfügt, kann daraus aber nicht abgeleitet werden. Die Liquiditätsplanung zeigt, ob auch in der Zeit nach der Übernahme genügend Geld vorhanden ist, um weiter arbeiten zu können. Wenn nicht, droht dem Unternehmen die Zahlungsunfähigkeit. Liquide sein bedeutet, die anfallenden Verbindlichkeiten fristgerecht bezahlen zu können. Einnahmen und Ausgaben sind aber nicht gleichmäßig über das Geschäftsjahr verteilt. Wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt des Jahres die Ausgabenseite höher ist als die Einnahmenseite, drohen ein Liquiditätsengpass oder eine Zahlungsunfähigkeit. Gerade bei einer Übernahme kann die Liquidität angespannt sein, weil einmalige Kosten auftreten können, die zu außerplanmäßigen Auszahlungen führen (u.a. Eröffnungswerbung, die Gestaltung von Drucksachen). Veränderungen im Betriebsablauf können dazu führen, dass Rechnungen verspätet gestellt werden und dadurch auch Zahlungen mit Verzögerung eintreffen.

- Planbilanz/Plan-Cash-Flow-Rechnung:

In der Planbilanz finden insbesondere die veränderten Finanzierungsbedingungen nach einer Übernahme Niederschlag. Die im Zuge des Eigentümerwechsels meist völlig veränderten Kapitalstrukturen machen eine detaillierte Analyse der Zahlungsströme und Belastungen notwendig.

- Controlling:

Parallel zur Umsatz- und Ertragsplanung bzw. Liquiditätsplanung ist ein Controlling zu führen. Dabei werden regelmäßig mit Ablauf eines jeden Monats die Ist-Werte den Planzahlen gegenübergestellt. Entsprechend der Entwicklung sind Abweichungen zu kommentieren bzw. entsprechende Korrekturen an der Planung vorzunehmen.

● *Kapitalbedarf und Finanzierung*

Eine Unternehmensübernahme sollte auf einer soliden Finanzierung beruhen, um einerseits den Kaufpreis abzudecken, andererseits in der Anfangszeit drohende Liquiditätsengpässe zu verhindern. Für eine Unternehmensnachfolge ist das Aushandeln eines angemessenen Kaufpreises auf Basis der Unternehmensbewertung wesentlich für den späteren wirtschaftlichen Erfolg. Für die Finanzierung ist eine sorgfältige Berechnung des Kapitalbedarfs eine unerlässliche Voraussetzung.

- Kapitalbedarfsplan:

Der Kapitalbedarf setzt sich aus dem Kaufpreis mit sämtlichen Nebenkosten, eventuell notwendigen Neuinvestitionen, dem Wareneinkauf, den Markterschließungskosten (Werbung) sowie dem Betriebsmittelbedarf (d. h. den laufenden Betriebskosten für die ersten drei bis sechs Monate) zusammen. Ein fundierter Kapitalbedarfsplan trägt dazu bei, die Liquidität zu sichern. Auch die finanziellen Belastungen während und nach der Übernahme sollten Sie berücksichtigen.

- Finanzierungsplan:

Prüfen Sie bei der Finanzierung des ermittelten Kapitalbedarfs zunächst, welche Eigenmittel Sie selbst aufbringen können. Die Eigenkapitalbasis kann durch Beteiligungskapital oder Mezzanine-Darlehen – die als wirtschaftliches Eigenkapital angesehen werden – gestärkt werden. Dies festigt die Bonität des Unternehmens und ermöglicht eine Fremdfinanzierung mit günstigen Zinssätzen. Eine Fremdfinanzierung ist über Hausbankkredite und öffentliche Förderdarlehen möglich. Wenn eigene Sicherheiten fehlen oder diese nicht ausreichen, können öffentliche Bürgschaften beantragt werden. Das Finanzierungskonzept zeigt Ihnen, mit welchem Kapitaldienst (Zins und Tilgung) Sie künftig rechnen müssen. Diese Zahlen sollten auch in die Umsatz- und Rentabilitätsplanung bzw. in den Liquiditätsplan einfließen.

Anmerkung: Ausführliche Informationen zum Thema Finanzierung sowie zu öffentlichen Förderprogrammen und Bürgschaften folgen in Kapitel 6: „Die Finanzierung einer Unternehmensübernahme“.

● *Anlagen*

Dem Businessplan sollten aussagefähige Unterlagen beigelegt werden, die Ihre Eignung als Unternehmer sowie Ihre fachliche und kaufmännische Kompetenz belegen. Dies sind in erster Linie ein tabellarischer Lebenslauf mit beruflichem Werdegang sowie Tätigkeitsnachweisen und Weiterbildungen. Hierzu gehören auch eine persönliche Selbstauskunft mit Vermögensaufstellung sowie die letzten zwei Einkommensteuerbescheide. Des Weiteren sind dem Businessplan sämtliche Verträge (Miet-, Leasing oder Lizenzverträge, Beraterverträge usw.) beizufügen. Sinnvoll ist es auch, Versicherungsverträge beizulegen. Mitunter werden deren Kostenansätze bei einer Unternehmensübernahme auf Grund der veränderten Situation oder Zielsetzung neu ausgehandelt.

Ebenfalls zum Konzept gehört ein Organigramm. Daraus sollte ersichtlich sein, für welche Tätigkeitsbereiche im Unternehmen Sie selbst verantwortlich sind, und wie die Stellvertretung geregelt ist. Außerdem sind die Aufgabengebiete der jeweiligen Mitarbeiter im Organigramm aufzuführen.

Tipp: Unterstützung erhalten Sie durch das Portal IHK-Mentor. Hier bieten Ihnen die IHKs Lüneburg-Wolfsburg und Stade für den Elbe-Weser-Raum die Möglichkeit den Businessplan interaktiv zu erstellen. Dieses Informations- und Planungsinstrument steht online (www.ihk-mentor.de) zur Verfügung und ist kostenlos.

Der IHK-Mentor bietet vielfältige Hilfestellungen und Rat-schläge für die Erstellung des Unternehmenskonzepts und unterstützt bei der Formulierung. Berücksichtigt werden in-dividuelle Marktdaten und Brancheninformationen. Mit dem „Mentor-Check“ kann die Plausibilität der eigenen Angaben überprüft werden. Der IHK-Mentor bietet Unterstützung bei der Umsatzplanung, der Ermittlung der betrieblichen Kosten und führt systematisch zu einer professionellen Liquiditäts-planung. Der Businessplan kann vom Betriebsnachfolger für den IHK-Berater online freigeschaltet werden, um in einen Dialog mit den Fachberatern der IHK zu treten. Im Gespräch mit dem Berater können mögliche Schwachstellen und kriti-sche Aspekte des Gründungsvorhabens diskutiert und gezielt korrigiert werden.

Mit dem IHK-Mentor erhält der Gründer einen fundierten Businessplan als Grundlage für die eigene unternehmerische Entscheidung.

Die Umsetzung der Unternehmensübernahme

Begnügen Sie sich nicht mit vagen Absichtserklärungen Ihres Vor-gängers, sondern machen Sie die Übernahme von einem konkreten Übergabekonzept abhängig. Erstellen Sie am besten gemeinsam mit dem Unternehmer einen Fahrplan, in dem das Ziel der Zusam-menarbeit sowie Dauer und Aufgabenteilung genau festgelegt werden, und überprüfen Sie diesen in regelmäßigen Abständen. Missverständnisse und Unklarheiten lassen sich vermeiden, indem Vereinbarungen und Gesprächsergebnisse schriftlich für alle Beteiligten festgehalten werden.

Vereinbaren Sie regelmäßige Gesprächstermine, um alle Fra-gen zu klären. Sind Sie nicht sicher, ob Sie auf einer Wellenlänge kommunizieren, sollten Sie möglichst einen Coach hinzuziehen. Viele Unternehmensberatungen haben sich auf die Begleitung von Unternehmensübergaben spezialisiert. Es kann sinnvoll sein, dass der ehemalige Inhaber einen offiziellen Beraterstatus erhält, bspw. durch einen befristeten Honorarvertrag. Im Konfliktfall kann es allerdings schwierig sein, sich voneinander zu trennen. Machen

Sie sich mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern vertraut. Lassen Sie sich bei Führungskräften und Mitarbeitern vom Senior vorstellen, und suchen Sie das Gespräch mit ihnen. Entwickeln Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern und womöglich mit dem Senior Strategien für die künftige Unternehmensentwicklung. Informieren Sie die Belegschaft über das, was auf sie zukommt. Übernehmen Sie zunächst die Tradition des Unternehmens. Führen Sie Veränderungen behutsam ein, und versuchen Sie, diese in die Unternehmenstradition einzubinden.

● *Begleitung nach der Übernahme*

Da bei der Unternehmensnachfolge emotionale Aspekte nicht außer Acht gelassen werden dürfen, sollte nach der Übernahme eine Nachsorge, bspw. im Rahmen eines Coaching, durch eine qualifizierte und fachkundige Person erfolgen. Dies kann bspw. der Steuerberater, Rechtsanwalt, Unternehmensberater, Freund oder Bekannte sein. Unter bestimmten Voraussetzungen gibt es hierfür auch staatliche Förderprogramme. Durch eine Rückkoppelung für den Übernehmer kann einer eventuellen Überforderung oder sonstigen mit der Übernahme verbundenen Problemen frühzeitig begegnet werden.

● *Gründercoaching Deutschland*

Unternehmen in der Startphase können einen Zuschuss zu den Be-ratungskosten beantragen. Das Gründercoaching Deutschland kann bis zu fünf Jahre nach Gründung oder Übernahme in Anspruch genommen werden. Wichtig ist, dass die Gründung bzw. Übernah-me bereits erfolgt ist. Gefördert werden Coachingmaßnahmen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen. Der Zuschuss beträgt 50 bzw. 75 Prozent im Konvergenzgebiet (Landkreise Celle, Cuxhaven, Harburg, Heidekreis, Lüchow-Dannen-berg, Lüneburg, Osterholz, Rotenburg, Stade, Uelzen, Verden) des maximal förderfähigen Tageshonorars von 800 Euro. Das Netto-Beraterhonorar darf die Bemessungsgrenze von 6.000 Euro nicht überschreiten. Das Coaching kann sich über einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten erstrecken.

Gründer aus der Arbeitslosigkeit erhalten im ersten Jahr der selbständigen Tätigkeit eine besondere Förderung, sofern an sie ein Gründungszuschuss, ein Einstiegsgeld, Regelleistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts (§ 20 SGB II), Leistungen zur Ein-gliederung von Selbstständigen (§16c SGB II) oder sonstige Leistun-gen (§ 16 Abs. 2 Satz 1 SGB II) zur Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit erbracht worden sind. Die Förderung beläuft sich auf 90 Prozent des Beraterhonorars bei einer maximalen Bemessungs-grundlage von 4.000 Euro. Unternehmen mit Coachingbedarf wen-den sich zur Beantragung des Gründercoaching Deutschland an den Regionalpartner vor Ort; in Niedersachsen sind dies die Industrie- und Handelskammern bzw. die Handwerkskammern. Ausführliche Informationen gibt es bei der IHK oder im Internet (www.nbank.de).



6. Die Finanzierung der Unternehmensübernahme

Ob und zu welchen Konditionen Sie als Existenzgründer ein Unternehmen übernehmen können, ist zum einen von Ihrer persönlichen Bonität und zum anderen von Ihren finanziellen Möglichkeiten bzw. den Sicherheiten abhängig. Wer ein Unternehmen übernehmen will, benötigt Geld. Vor allem dann, wenn das Unternehmen im Ganzen erworben und sofort und vollständig bezahlt werden soll. Damit ist bei einer Übernahme in der Regel mehr Kapital notwendig als bei einer Neugründung. Umso wichtiger sind deshalb - neben dem Einsatz von adäquaten Eigenmitteln - öffentliche Fördermittel zur Kaufpreisfinanzierung. Förderhilfen gibt es sowohl seitens des Bundes als auch des Landes Niedersachsen. Neben zinsverbilligten Darlehen, die den Nachfolgern durch günstige Zinsen, lange Laufzeiten und tilgungsfreie Jahre eine betriebsgerechte Finanzierung ermöglichen, können auch Bürgschaften und Beteiligungskapital als Finanzierungsbausteine genutzt werden.

Das Gespräch mit dem Kreditinstitut

Ihr wesentlicher Partner bei der Finanzierung ist Ihre Hausbank (oder die Hausbank des Verkäufers). Für die Beantragung von Haus-

bankkrediten oder öffentlichen Finanzierungshilfen benötigen Sie ein fundiertes Konzept (Businessplan). Genauso wichtig ist, dass Sie Ihr Konzept auch überzeugend präsentieren. Folgende Punkte sollten Sie bei den Gesprächen mit den Kreditinstituten beachten:

- Häufig ist nicht Ihr Gesprächspartner derjenige, der über eine Kreditvergabe entscheidet. Je nach den internen Richtlinien und der Größenordnung entscheiden mehrere Personen zusammen über den Kredit. Versuchen Sie, auch die Entscheidungsträger persönlich kennen zu lernen.
- Durch offene Gespräche bauen Sie Vertrauen auf. Sprechen Sie deshalb auch kritische Punkte Ihres Vorhabens an. Das Kreditinstitut stellt diese früher oder später sowieso fest. Dann könnte das Vertrauensverhältnis aber schon beeinträchtigt sein.
- Sprechen Sie möglichst früh bei dem ausgewählten Kreditinstitut vor. Denn eine faire Partnerschaft bedeutet auch, dem anderen Gestaltungsspielräume zu geben. Gut vorbereitete und aussagefähige Unterlagen bringen Ihnen bei den Verhandlungen Pluspunkte und verkürzen die Bearbeitungszeit vom Kreditantrag bis zur Kreditzusage. Die Ansprache von

mindestens zwei Kreditinstituten ermöglicht Ihnen gegebenenfalls Wahlmöglichkeiten und reduziert Ihre Abhängigkeit.

● *Beachten Sie folgende Gebote für das Kreditgespräch:*

- Selbst Initiative ergreifen: Der Akteur ist zumeist im Vorteil
- Gründliche Vorbereitung: Der erste Eindruck prägt den Verlauf
- Angemessener Gesprächsrahmen: Terminabsprache und -treue
- Selbstbewusst auftreten: Dabei aber Realist bleiben
- Verhandeln: Verhandlungsgeschick zeichnet einen umsichtigen Unternehmer aus
- Berater hinzuziehen: Ihr Steuer- oder Unternehmensberater ist hier gefordert
- Einladung zur Betriebsbesichtigung: Die Hausbank benötigt den Eindruck vor Ort, um sich ein klares Bild verschaffen zu können
- Protokoll erstellen: Damit alle Beteiligten den selben Kenntnisstand haben

● *Ohne Sicherheiten keine Unternehmensübernahme*

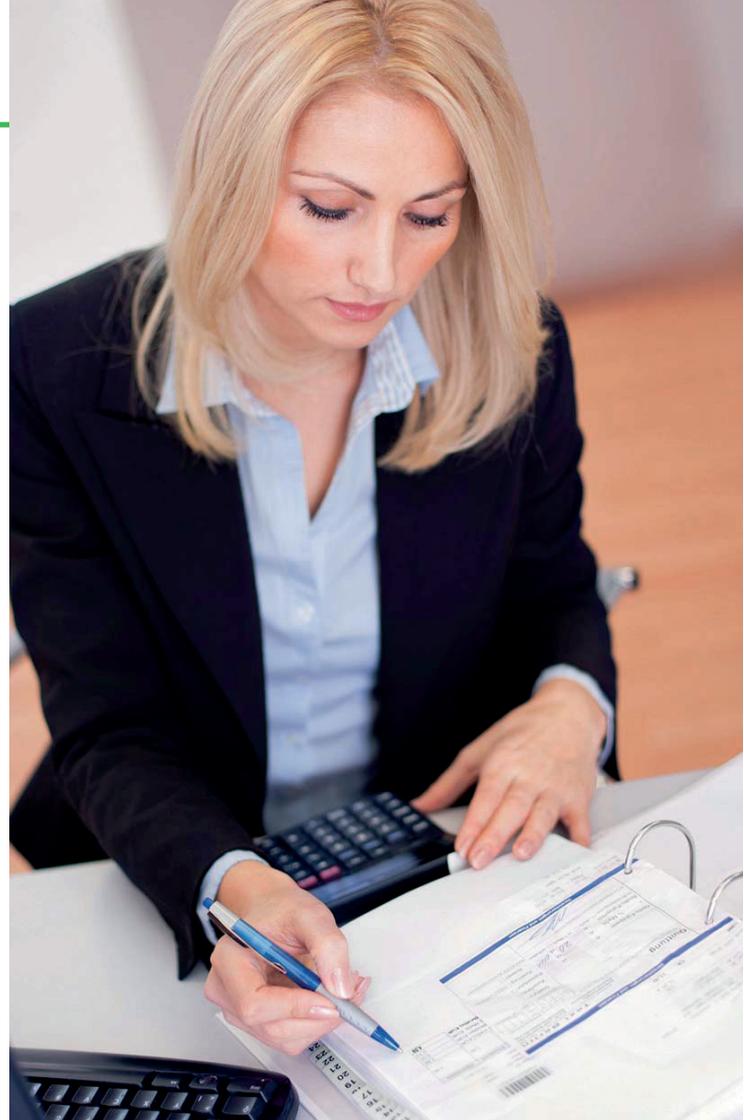
Hausbankkredite oder Förderdarlehen werden nur gegen ausreichende Sicherheiten zur Verfügung gestellt und sind banküblich abzusichern. Folgende Sicherheiten sind möglich:

- Hypotheken, Grundschulden, Wertpapiere, Lebensversicherungen (mit entsprechendem Rückkaufswert)
- Sicherungsübereignung der angeschafften Gegenstände (Maschinen, Einrichtungen und Warenbestände); diese müssen allerdings durch ihre Bank bewertet werden, was zu erheblichen Abschlägen gegenüber den Anschaffungswerten führen kann.

Selbst wenn die Zahlen des zu übernehmenden Betriebes für sich sprechen und Sie nachhaltig Ihre persönliche Kompetenz und die Zukunftsaussichten unter Beweis gestellt haben, wird die Bank be- und verwertbare Sicherheiten verlangen. Bereiten Sie sich entsprechend darauf vor. Welche Sicherheiten können und wollen Sie aus dem privaten Bereich einbringen? Welche Sicherheiten können aus dem Vermögen des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden? Machen Sie sich auch Gedanken zum Wert dieser Sicherheiten. Hierbei können Sie Ihr Steuerberater oder entsprechende Sachverständige unterstützen. Sollten die Sicherheiten für die geplante Kredithöhe nicht ausreichen, können Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg oder der Niedersächsischen Bürgschaftsbank (www.nbb-hannover.de) beantragt werden.

● *Was tun bei einer Kreditabsage?*

- Ergründen Sie zunächst die Ursache: Waren es Zweifel an Ihrer Qualifikation, an den wirtschaftlichen Verhältnissen, an der Branchenprognose oder unzureichende Sicherheiten?
- Überdenken Sie Ihren Finanzierungswunsch. Arbeiten Sie Ihre neuen Erkenntnisse ein und versuchen Sie, Zweifel bei der Bank auszuräumen.



- Verhandeln Sie mit anderen Banken. Häufig spielen subjektive Faktoren eine wesentliche Rolle bei einer Kreditentscheidung. Vielleicht hat das in Ihrem Fall den Ausschlag gegeben.

Für die Finanzierungsgespräche werden ein ausführliches Unternehmenskonzept (Businessplan) sowie aussagekräftige Unterlagen zur Person des Antragstellers benötigt (Anmerkung: Eine detaillierte Beschreibung hierzu finden Sie in Kapitel 5).

● *Kosten eines Kredits*

Die Kosten eines Kredits werden von mehreren Faktoren beeinflusst. Vor Abschluss eines Kreditvertrags sollten Sie deshalb die Kreditnebenkosten prüfen. Hierzu benötigen Sie Informationen über den Zins- und Auszahlungssatz, die Laufzeit sowie die Anzahl und Fälligkeit der Raten. Außerdem sollten Sie sich über die Höhe von Bereitstellungszinsen und Kreditprovisionen, Bearbeitungsgebühren sowie Kontoführungskosten informieren.

● *Kreditprüfung*

Ihre Bank oder Sparkasse, bei der Sie einen Kredit beantragen, wird Ihren Kreditwunsch unter folgenden Aspekten prüfen:

- Persönliche Verhältnisse, Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers?
- Was produziert oder vertreibt das Unternehmen?
- Realisierbarkeit der Umsatz- und Ertragsprognose?

- Höhe des Eigenkapitals?
- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsweise etc.)?

Rating – die Bonitätsbeurteilung von Unternehmen

Die Bonitätsbeurteilung bzw. die Kreditvergabe an Unternehmen und Existenzgründer hat sich im Rahmen der Neugestaltung der Eigenkapitalvorschriften der Kreditinstitute (Basel II) verändert. Ratings sind Zeugnisse, in denen die Kreditwürdigkeit von Schuldnern benotet wird. Ist die Kreditwürdigkeit gut, dann ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass es bei der Rückzahlung der Verbindlichkeit zu Schwierigkeiten kommt, und dann ist der Zins niedrig. Schuldner mit einer schlechten Bonität müssen dagegen einen höheren Zins zahlen als „gute Adressen“ – eben weil das Risiko eines Kreditausfalls für die Bank höher ist.

Die Bonitätsprüfung (Rating) erfolgt in der Regel im Rahmen eines bankinternen Verfahrens. Eine hinreichende Bonität ist Voraussetzung für die Kreditvergabe an einen gewerblichen Kunden. Die Kreditinstitute bewerten schon seit Jahren ihre Firmenkunden, um durch diese Früherkennungssysteme Ausfallrisiken zu reduzieren. Dabei werden insbesondere folgende Punkte geprüft:

1. Management

- Qualität der Geschäftsführung/des Managements
- Qualität des Rechnungswesens/Controllings

2. Markt/Branche

- Branchen-/Marktentwicklung; Konkurrenzsituation
- Abnehmer-/Lieferantenstreue
- Export-/Import-Risiken
- Produkte/Sortiment
- Leistungsstandard

3. Kundenbeziehung

- Kontoführung
- Kundentransparenz/Informationsverhalten

4. Wirtschaftliche Verhältnisse

- Beurteilung des Jahresabschlusses
- Gesamte Vermögensverhältnisse

5. Weitere Unternehmensentwicklung

- Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluss
- Unternehmensplanung
- Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit
- besondere Unternehmensrisiken

Da das Rating auch eine zukunftsorientierte Betrachtung des Unternehmens erfordert, hat der Unternehmer die Möglichkeit,

über die Darstellung der wesentlichen strategischen und operativen Erfolgsfaktoren, aber auch der bestehenden Schwächen, sein Unternehmen bei den Kreditinstituten sachgerecht zu präsentieren. Auf diese Weise können sich die Banken ein reales Bild von den betrieblichen Faktoren machen.

● Externes Rating

Bis vor wenigen Jahren erfolgte die Prüfung der Kreditwürdigkeit mittelständischer Unternehmen in Deutschland in der Regel durch die Kreditinstitute. Zwischenzeitlich wird durch spezielle Ratingagenturen auch ein externes Rating angeboten. Dabei wird zumeist wie folgt vorgegangen:

- Übergabe der letzten drei Jahresabschlüsse/Bilanzen; daraus wird ein Ratingspiegel erstellt.
- Anschließend wird ein Ratinggespräch zu Themen wie Management, Markt, Branche, Kundenbeziehungen, wirtschaftliche Verhältnisse und weiteren Aspekten der Unternehmensentwicklung geführt.
- Nach detaillierter Auswertung der „Hard- und Softfacts“ erfolgt ein weiteres Gespräch mit dem Unternehmer, in welchem das Rating-Ergebnis besprochen, Maßnahmen diskutiert und Strategien mit dem Unternehmer gemeinsam festgelegt werden. Ebenfalls wird diskutiert, wie das Rating mittelfristig verbessert werden kann, und auf welche Kriterien die Bank bei Finanzierungen besonderen Wert legt.

Das externe Rating dient nicht nur dem gegenwärtigen Ratingstatus, sondern auch der Festlegung einer mittelfristigen Unternehmensstrategie. Die Kosten eines externen Ratings können sich auf mehrere Tausend Euro belaufen. Ein externes Rating hat darüber hinaus auch eine Maßstabfunktion für das interne Rating der Kreditinstitute.

*Tipp: Auf der IHK-Homepage gibt es zu dem Thema Bankgespräch weitere Informationen:
www.ihk-lueneburg.de/unternehmensfinanzierung*

Die öffentlichen Finanzierungshilfen

Unternehmensübernahmen können mit öffentlichen Mitteln finanziert werden. Das Land Niedersachsen und der Bund unterstützen mit verschiedenen Förderprogrammen. Zinsgünstige Darlehen, Bürgschaften und Kapitalbeteiligungen erleichtern den Start und erhöhen die betrieblichen Überlebenschancen. Bei der Beantragung von öffentlichen Förderhilfen sind jedoch grundsätzliche Voraussetzungen zu beachten:

- Antragsteller müssen sowohl fachlich als auch kaufmännisch ausreichend qualifiziert sein. Die als erforderlich anzusehende

Qualifikation hängt vom jeweiligen Vorhaben ab und kann daher nur im Einzelfall beurteilt werden.

- Das Vorhaben muss Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg bieten. Dies bedeutet, dass das Unternehmen eine auf Dauer gesicherte Existenz für den Inhaber bieten muss. Eine angemessene Anlaufzeit wird eingeräumt.
- Die Finanzierungspartner erwarten, dass sich der Antragsteller in der Regel in angemessenem Umfang mit Eigenmitteln an der Finanzierung beteiligt.
- Förderanträge sind über ein Kreditinstitut eigener Wahl an die jeweiligen Förderinstitute zu stellen (Hausbankprinzip), und zwar vor Beginn der beabsichtigten Investitionsmaßnahme. Eine rückwirkende Förderung ist nicht möglich. Ein Vorhaben wird begonnen, wenn die Investitionsmaßnahme in Angriff genommen wird bzw. wenn finanzielle Verpflichtungen eingegangen werden.
- Öffentliche Finanzierungshilfen müssen nach banküblichen Gesichtspunkten abgesichert werden (Ausnahme: ERP-Kapital für Gründung der KfW Mittelstandsbank). Bei fehlenden oder nicht ausreichenden Sicherheiten können Bürgschaften der Niedersächsischen Bürgschaftsbank beantragt werden.
- Ein Rechtsanspruch auf die Gewährung von öffentlichen Förderhilfen und Bürgschaften besteht nicht.

● Existenzgründungsdarlehen

Die Förderinstitute finanzieren die Neugründung, die Übernahme eines bestehenden Unternehmens sowie den Erwerb einer tätigen Beteiligung, bspw. im Rahmen eines Einstiegs als geschäftsführender Gesellschafter in eine GmbH. Förderfähig sind neben dem Übernahmepreis alle betrieblich bedingten Sachinvestitionen (Betriebs- und Geschäftsausstattung, Fuhrpark, Gebäude, Grundstücke), Markterschließungs- und Werbeaufwendungen, das erste Warenlager und Betriebsmittel wie Personal-, Werbe- und Mietkosten, die in den ersten Monaten anfallen.

Tipp: Unternehmensübernahmen können mit verschiedenen Förderprogrammen finanziert werden. Um den individuell richtigen Finanzierungsmix zu finden, empfehlen wir die regelmäßig stattfindenden Beratungssprechstage bei der IHK. Dort helfen die Experten der Förderinstitute bei der Erstellung von Finanzierungsplänen. Auch die IHK hilft Ihnen gerne bei der Auswahl bzw. Kombination der Förderprogramme.

Die wichtigsten Förderprogramme sind:

● Niedersachsen-Gründerkredit

Der Niedersachsen-Gründerkredit kann von Existenzgründern und kleinen und mittleren Unternehmen sowie Freiberuflern beantragt werden, die bis zu drei Jahre am Markt tätig sind. Die Höhe des Niedersachsen-Gründerkredits liegt bei Investitionen zwischen 20.000 und 500.000 Euro je Vorhaben. Bei Betriebsmitteln ist eine Finanzierung bis zu 500.000 Euro möglich.

● Niedersachsen-Kredit

Der Niedersachsen-Kredit steht Unternehmen und freiberuflich Tätigen zur Verfügung, die seit mindestens drei Jahren am Markt aktiv sind. Der Niedersachsen-Kredit bietet Investitionsfinanzierungen und Betriebsmitteldarlehen bis zu einer max. Höhe von 500.000 Euro an. Investitionsfinanzierungen sind ab einem Betrag von 20.000 Euro möglich.

● KfW-Gründerkredit

Die KfW-Mittelstandsbank bietet den KfW-Gründerkredit mit den Programmvarianten „StartGeld“ und „Universell“ an. Beide Programmvarianten stehen Existenzgründern und bestehenden Unternehmen sowie Freiberuflern innerhalb von drei Jahren nach Gründung zur Verfügung. Der Kreditbetrag der Programmvariante „StartGeld“ liegt bei maximal 100.000 Euro (davon maximal 30.000 Euro für Betriebsmittel) und ist mit einer 80-prozentigen Haftungsfreistellung ausgestattet. Die Programmvariante „Universell“ sieht einen Maximalbetrag von 10 Mio. Euro vor.

● ERP-Kapital für Gründung

Das ERP-Kapital für Gründung bietet Gründern und jungen Unternehmen langfristige Nachrangfinanzierungen an. Es steht Existenzgründern und jungen Unternehmen bis drei Jahre nach Geschäftsaufnahme zur Verfügung. Die Eigenmittel des Gründers können durch das ERP-Kapital für Gründung bis auf 45 Prozent aufgestockt werden. Der Maximalbetrag liegt bei 500.000 Euro.

● KfW-Unternehmerkredit

Der KfW-Unternehmerkredit richtet sich an bestehende Unternehmen. Er besteht aus zwei Programmteilen. Der Programmteil A ermöglicht klassische Fremdkapitalfinanzierungen für Unternehmen, die mindestens drei Jahre am Markt tätig sind, mit einer maximalen Höhe von 10 Mio. Euro. Der Programmteil B bietet ein integriertes Finanzierungspaket, das aus Nachrang- und Fremdkapitaltranche in gleicher Höhe besteht. Für den Programmteil B liegt der Höchstbetrag bei 4 Mio. Euro je Vorhaben.

● Bürgschaften der Niedersächsischen Bürgschaftsbank (NBB)

Wenn Sie als Existenzgründer nicht über ausreichend bankübliche Sicherheiten verfügen, kann die Niedersächsische Bürgschaftsbank eine Bürgschaft stellen. Vorausgesetzt werden unternehmerische Kompetenz und geordnete finanzielle Verhältnisse seitens des Kreditnehmers sowie voraussichtlich nachhaltige Erfolgchancen für das Vorhaben. Diese Ausfallbürgschaft deckt bis zu 80 Prozent des Kreditrisikos. Sie ist sowohl für Investitions- als auch Betriebsmittelfinanzierungen verfügbar und kann auch zur Absicherung eines Hausbankdarlehens in Anspruch genommen werden.

Öffentliche Bürgschaften werden wie Förderdarlehen auch über die Hausbank beantragt.

● *Landesbürgschaften des Landes Niedersachsen*

Das Land Niedersachsen übernimmt Bürgschaften, Garantien und sonstige Gewährleistungen für Kredite zur Finanzierung volkswirtschaftlich erwünschter Vorhaben gewerblicher Unternehmen und sonstiger Einrichtungen der Wirtschaft sowie der freien Berufe. Im Unterschied zu einer Bürgschaft der NBB kommt die Landesbürgschaft für solche Finanzierungen in Frage, die anderweitig nicht realisiert werden könnten.

● *Beteiligungen der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen (MBG)*

Die MBG vergibt Stille und offene Beteiligungen an kleine und mittlere Unternehmen sowie Existenzgründungen aus allen Branchen zur Stärkung der Eigenkapitalbasis. Die Führung des Unternehmens bleibt dabei in Unternehmerhand. Möglich sind Kapitalbeteiligungen von 50.000 Euro bis zu 1,2 Mio. Euro.

● *NCapital-Beteiligungsbörse für den Mittelstand*

Um den erhöhten Eigenkapitalbedarf für anstehende Modernisierungen, Wachstum oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu decken, bietet die NBank mit NCapital eine außerbörsliche Handelsplattform für Beteiligungskapital.

● *NBeteiligung*

Mit dem Programm NBeteiligung sollen mittelständische niedersächsische Unternehmen durch die Bereitstellung von Beteiligungskapital gefördert werden. Die Beteiligungen werden von der Kapitalbeteiligungsgesellschaft Niedersachsen mbH (NKB), einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der NBank, gehalten und verwaltet. Die Antragstellung erfolgt über die Managementgesellschaft MBG.

● *KfW-StartGeld*

Mit dem KfW-StartGeld können Vorhaben mit einem Investitionsbedarf von maximal 50.000 Euro gefördert werden. Das KfW-StartGeld finanziert bis zu 100 Prozent des Kapitalbedarfs. Dabei wird eine Haftungsfreistellung in Höhe von 80 Prozent gewährt. Gefördert werden die Gründung oder die Übernahme eines Unternehmens bzw. der Erwerb einer tätigen Beteiligung. Festigungsmaßnahmen können innerhalb von drei Jahren nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit unterstützt werden.

● *ERP-Kapital für Gründung*

ERP-Kapital für Gründung wird von der KfW Mittelstandsbank gewährt. Das Nachrangdarlehen haftet unbeschränkt und erfüllt somit Eigenkapitalfunktion. Voraussetzung ist ein Eigenkapitaleinsatz von in der Regel 15 Prozent des Kapitalbedarfs; diese Eigenmittel können mit dem ERP-Kapital für Gründung bis auf 45 Prozent des Finanzierungsbedarfs aufge-

stockt werden. Der Darlehenshöchstbetrag beläuft sich auf 500.000 Euro. Der Kreditnehmer haftet persönlich für den Kredit, muss aber keine Sicherheiten stellen. Das Darlehen hat eine Laufzeit von 15 Jahren, die ersten sieben Jahre sind tilgungsfrei. ERP-Kapital für Gründung kann mit dem GuW-Programm kombiniert werden.

● *Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten*

Eigenkapital gibt es auch bei privaten Beteiligungsgesellschaften bzw. bei Kapitalbeteiligungsfonds. An besonders wachstumsstarken, innovativen Unternehmen sind private Venture-Capital-Gesellschaften interessiert. Die Kapitalgeber bringen in der Regel auch zusätzliches Know-how und hilfreiche Kontakte ein. Informationen zu privatem Beteiligungskapital gibt es u. a. beim Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (www.bvkap.de).

● *Gründungszuschuss für Arbeitslose*

Arbeitslose können einen Gründungszuschuss beantragen, wenn sie mindestens einen Tag arbeitslos gemeldet sind und bis zur Aufnahme der selbständigen Tätigkeit Anspruch auf Arbeitslosengeld I (ALG I) haben. Bei Aufnahme der selbständigen Tätigkeit müssen Gründerinnen und Gründer noch einen Restanspruch auf Arbeitslosengeld I von mindestens 150 Tagen haben. Außerdem müssen sie die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Ausübung der selbständigen Tätigkeit darlegen. Eine fachkundige Stelle muss das Existenzgründungsvorhaben begutachten und die Tragfähigkeit der Existenzgründung bestätigen. Fachkundige Stellen sind insbesondere Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, berufsständische Kammern, Fachverbände und Kreditinstitute.

Bei Bewilligung wird der Gründungszuschuss in zwei Phasen geleistet. Für die erste Phase wird der Zuschuss in Höhe des zuletzt bezogenen Arbeitslosengeldes plus 300 Euro zur sozialen Absicherung für sechs Monate gewährt. Für weitere neun Monate können 300 Euro pro Monat zur sozialen Absicherung gewährt werden, wenn eine intensive Geschäftstätigkeit und hauptberufliche unternehmerische Aktivitäten dargelegt werden können.





Anhang

IHK: Die erste Adresse

Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern

Die Nachfolgeplanung im Familienunternehmen wird leider allzu oft vernachlässigt. Die Übertragung des Unternehmens auf den Nachfolger ist von grundsätzlicher Bedeutung für den Unternehmensbestand und bedarf einer gezielten und sorgfältigen Vorbereitung. Die Übernehmer hingegen stehen häufig am Anfang ihrer unternehmerischen Laufbahn. Für sie ist dieser Schritt sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Hier setzt das Beratungsangebot der Industrie- und Handelskammern an, um einerseits Unternehmensinhaber umfassend bei der Übergabe zu unterstützen, wie auch andererseits potenzielle Übernehmer zu beraten.

- Die Industrie- und Handelskammern bieten detaillierte Broschüren und spezifische Merkblätter über die Vorgehensweise bzw. wichtige Entscheidungsfelder.
- In Einzelgesprächen informieren die Industrie- und Handelskammern sowohl Unternehmensinhaber als auch Nachfolger über die wesentlichen Aspekte einer Unternehmensnachfolge. Bei dieser Erstberatung werden die relevanten Problemfelder und der daraus resultierende Handlungsbedarf aufgezeigt sowie Tipps und Hinweise zur weiteren Vorgehensweise gegeben.
- In Bezug auf die Finanzierungsmöglichkeiten bei einer Unternehmensübernahme gibt es spezielle Beratungssprechstage.
- Des Weiteren bieten die Industrie- und Handelskammern Seminare und Workshops zur Unternehmensnachfolge an und benennen Sachverständige, die bei der Ermittlung des Unternehmenswertes unterstützen.

● Unternehmensbörse „nexas-change“

Auch bei der Anbahnung und Vermittlung von Kontakten zu potenziellen Nachfolgern leisten die Industrie- und Handelskammern fundierte Hilfestellung. Die bundesweite Unternehmensbörse „nexas-change“ (www.nexas-change.org) hat das Ziel, für bestehende Unternehmen Nachfolger und tätige Teilhaber zu vermitteln und bietet aktive Unterstützung im Nachfolgeprozess. „nexas-change“ wendet sich zum einen an Unternehmer, die einen Nachfolger oder aktiven Teilhaber suchen (Angebote). Zum anderen steht sie allen Interessenten offen, die ein Unternehmen übernehmen oder sich daran beteiligen wollen (Nachfragen, Gesuche). Die Offerten können direkt von den Anbietern bzw. Nachfragern bei der jeweiligen IHK aufgegeben werden. Die

Inserate werden anonymisiert, so dass das Namensschutzinteresse gewahrt bleibt. Die Teilnahme an „nexas-change“ ist kostenlos.

● Spezielle IHK-Angebote

Die aufgeführten Leistungen sind nur ein Auszug aus der breit gefächerten Servicepalette der Industrie- und Handelskammern. So gibt es bei den einzelnen Industrie- und Handelskammern weitere spezielle Angebote. Vor dem Hintergrund, dass in der Praxis die Notwendigkeit die Nachfolge zu regeln im Unternehmen häufig zu spät erkannt wird oder eine Regelung zumindest immer wieder aufgeschoben wird, wurde beispielsweise ein Moderatorenkonzept entwickelt.

● Moderatorenkonzept zur Sicherung der Unternehmensnachfolge

Ausgehend von den aufgezeigten Problemen haben die Industrie- und Handelskammern Lüneburg-Wolfsburg und Stade für den Elbe-Weser-Raum gemeinsam das sogenannte Moderatorenkonzept des Landes Niedersachsen umgesetzt. Mittelpunkt des Konzeptes bildet eine bei der IHK angesiedelte fachlich qualifizierte Person, die als unmittelbarer Ansprechpartner und Moderator in allen Phasen der Betriebsübergabe zur Verfügung steht.

Zentrale Aufgabe des Moderators ist es, potenzielle Übergeber ausfindig zu machen, anzusprechen und für die rechtzeitige und sorgfältige Planung der Nachfolge zu sensibilisieren. Der Moderator hilft zu klären, ob Nachfolger aus dem Familien- oder Mitarbeiterkreis vorhanden sind oder ein externer Nachfolger gesucht werden muss. Im letzteren Fall unterstützt die IHK mit der bundesweiten Unternehmensbörse nexas-change. Darüber hinaus werden auf regionaler Ebene Netzwerke geknüpft, die im Sinne diskreter Marktplätze die Möglichkeit bieten, Angebot und Nachfrage zusammenzuführen. Schließlich gilt es ein regionales Beraternetzwerk aufzubauen bzw. mit bestehenden Beraternetzwerken zusammenzuarbeiten und den Einsatz von Beratern zu moderieren, so dass alle im Zusammenhang mit einer Übergabe auftretenden Fragen und Probleme kompetent abgedeckt werden können.

Beim Moderatorenkonzept handelt es sich um einen geschlossenen Ansatz, der alle Phasen des Betriebsübergabeprozesses berücksichtigt. Dabei wird in sensibler und vertraulicher Art und Weise unmittelbar und nachhaltig exakt dort angesetzt, wo die jeweiligen Problemlagen gegeben sind. Das von der EU und dem Land Niedersachsen geförderte Pilotprojekt wurde im November 2011 gestartet. Es ist zunächst auf zwei Jahre befristet, mit einer Option zur Verlängerung.

Weitere Ansprechpartner auf Bundes- und Landesebene

Investitions- und Förderbank Niedersachsen – NBank
Günther-Wagner-Allee 12-16
30177 Hannover
Telefon: 0511 30031-0
Telefax: 0511 30031-300
www.nbank.de

Geschäftsstelle Lüneburg
An der Münze 3
21335 Lüneburg
Telefon: 04131 244 43-333
Telefax: 04131 244 43-302
beratung@nbank.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Scharnhorststraße 34-37
10115 Berlin
Tel. 030 1 86 15-0
www.bmwi.de

**Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e. V.**
Zitelmannstraße 22
53113 Bonn
Tel. 0228 91 61-0
www.bdu.de

Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V.
Kekuléstraße 12
53115 Bonn
Tel. 0228 2 28 05-0
www.bvk.de

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband Niedersachsen
Yorckstraße 3
30161 Hannover
Tel. 0511 33 70 60
www.dehoga-niedersachsen.de

Handelsverband Niedersachsen-Bremen e.V.
Hinüberstraße 16
30175 Hannover
Tel. 0511 3 37 08-26
www.handelsverband-nb.de

KfW Bankengruppe
Palmengartenstr. 5-9
60325 Frankfurt am Main
Tel. 069 74 31-0
www.kfw.de

Niedersächsische Bürgschaftsbank (NBB) GmbH
Hildesheimer Straße 6
30169 Hannover
Tel. 0511 3 37 05-11
www.nbb-hannover.de

**Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Niedersachsen (MBG) mbH**
Hildesheimer Straße 6
30169 Hannover
Tel. 0511 3 37 05-11
www.mbg-hannover.de

Unternehmerverbände Niedersachsen e.V.
Schiffgraben 36
30175 Hannover
Tel. 0511 85 05-243
www.uvn-online.de

Rechtsanwaltskammer Celle
Bahnhofstrasse 5
29221 Celle
Tel. 05141 92 82-0
www.rakcelle.de

RKW Nord e. V.
Am Markt 13
28195 Bremen
Tel. 0421 32 34 64-0
www.rkw-nord.de

Steuerberaterkammer Niedersachsen
Adenauerallee 20
30175 Hannover
Tel. 0511 2 88 90-0
www.stbk-niedersachsen.de

**Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit und Verkehr**
Friedrichswall 1
30159 Hannover
Tel. 0511 120-56 43
www.gruenderfreundliches.niedersachsen.de

**Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und Vertrieb
Niedersachsen-Bremen CDH e.V.**
Hinüberstr. 16 - 18
30175 Hannover
Tel. 0511 34 26 11
www.niedersachsen-bremen.cdh.de

Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Niedersachsen

IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum
Am Schäferstieg 2
21680 Stade
Tel. 04141 524-0
Fax 04141 524-111
info@stade.ihk.de
www.stade.ihk24.de

Geschäftsstelle Cuxhaven
Altenwalder Chaussee 7
27474 Cuxhaven
Tel. 04721 72 16-0
Fax 04721 72 16-261
cuxhaven@stade.ihk.de

Geschäftsstelle Verden
Johanniswall 17
27283 Verden
Tel. 04231 92 46-0
Fax 04231 92 46-240
verden@stade.ihk.de

IHK Lüneburg-Wolfburg
Am Sande 1
21335 Lüneburg
Tel. 04131 74 24 24
Fax 04131 742-180
service@lueneburg.ihk.de
www.ihk-lueneburg.de

Geschäftsstelle Celle
Südwall 26
29221 Celle
Tel. 05141 91 96-0
Fax 05141 91 96-54
service-ce@lueneburg.ihk.de

Geschäftsstelle Wolfsburg
Am Mühlengraben 22-24
38440 Wolfsburg
Tel. 05361 29 54-0
Fax 05361 29 54-54
service-wob@lueneburg.ihk.de

Oldenburgische IHK
Moslestraße 6
26122 Oldenburg
Tel. 0441 22 20-0
Fax 0441 22 20-111
info@oldenburg.ihk.de
www.ihk-oldenburg.de

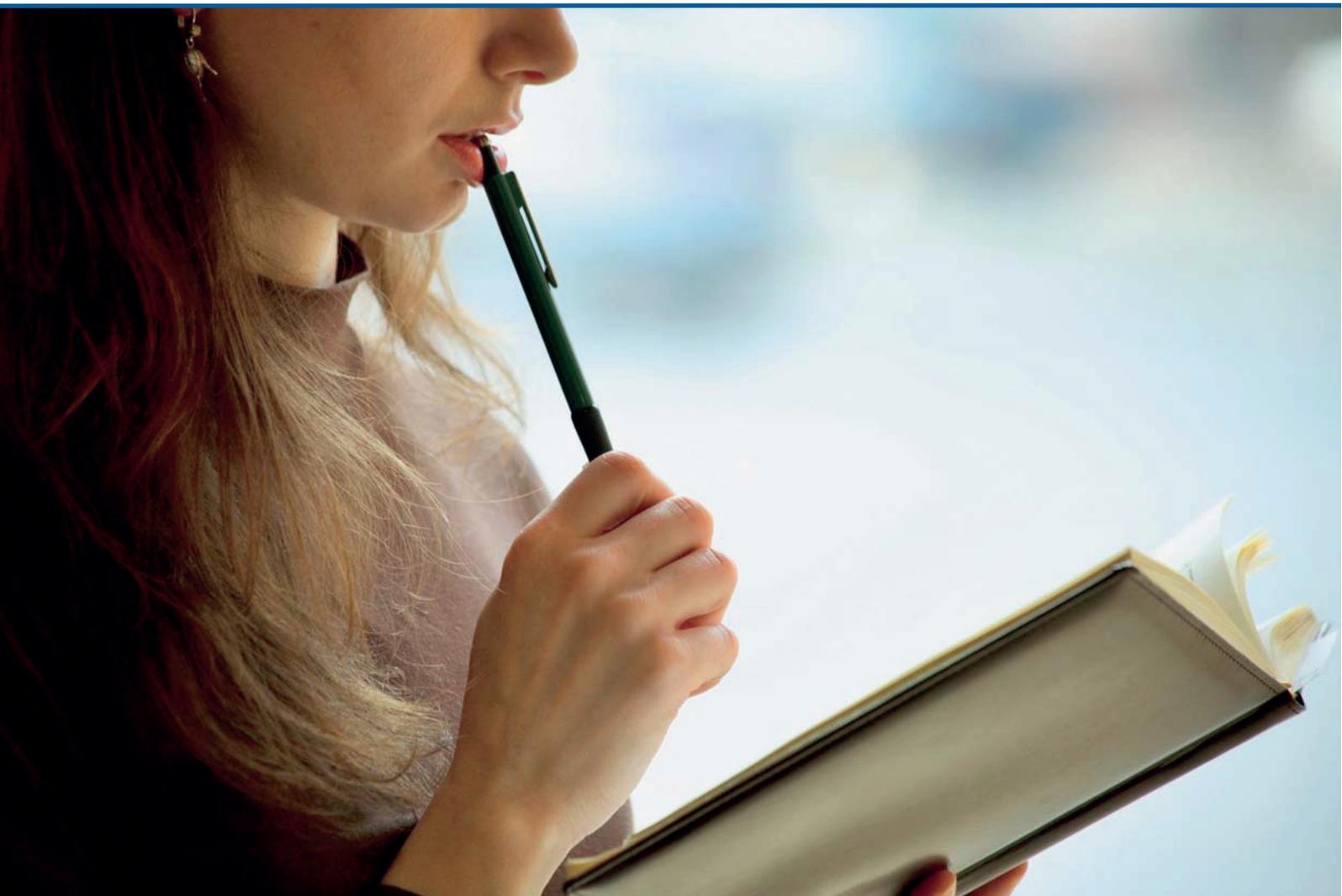
**IHK Osnabrück-Emsland-
Grafschaft Bentheim**
Neuer Graben 38
49074 Osnabrück
Tel. 0541 353-0
Fax 0541 353-122
ihk@osnabrueck.ihk.de
www.osnabrueck.ihk24.de

**IHK für Ostfriesland
und Papenburg**
Ringstraße 4
26721 Emden
Tel. 04921 89 01-0
Fax 04921 89 01-33
info@emden.ihk.de
www.ihk-emden.de

IHK Braunschweig
Brabantstraße 11
38100 Braunschweig
Tel. 0531 47 15-0
Fax 0531 47 15-299
info@braunschweig.ihk.de
www.braunschweig.ihk.de

IHK Hannover
Schiffgraben 49
30175 Hannover
Tel. 0511 31 07-0
Fax 0511 31 07-333
info@hannover.ihk.de
www.hannover.ihk.de





Literaturhinweise (Auswahl)

Brost, Heike/Faust, Martin/Theuens, Chatrin (Hrsg.):
Unternehmensnachfolge im Mittelstand;
Bankakademie Verlag GmbH, Frankfurt, € 49,90

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie:
nexxt Initiative Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung;
kostenlos

Felden, Birgit/Anne Katrin Klaus:
Unternehmensnachfolge;
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart,
€ 44,95

Gebel, Dieter:
Betriebsvermögensnachfolge,
€ 59,00

Häger, Michael/Reschke, Torsten:
Checkbuch Unternehmenskauf,
Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln,
€ 34,80

Institut für Mittelstandsforschung Mannheim:
Generationswechsel in der mittelständischen
Wirtschaft Baden-Württembergs;
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Isfan, Katrin:
Unternehmensübernahmen durch Frauen zur Sicherung
des familieninternen Generationswechsels,
Deutscher Universitätsverlag

Kantenwein, Thomas u.a.:
Profi-Handbuch: Nachfolge in Familienunternehmen,
Walhalla-Verlag

May, Peter/Sies, Claudia:
Unternehmensnachfolge leicht gemacht,
Witten/Herdecke

Nagel, Anna:
Wie regele ich meine Unternehmensnachfolge,
Gabler Verlag

Riedel, Hannspeter:
Unternehmensnachfolge regeln;
Gabler Verlag

