

# Herausforderung Unternehmens- nachfolge

Informationen für Betriebsübergeber  
und Nachfolger



Die Industrie- und Handelskammern  
in Baden-Württemberg

## **Herausgeber:**

Baden-Württembergischer Industrie-  
und Handelskammertag

Federführung Gewerbeförderung:  
Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken  
Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
Telefon 07131 9677-111  
Fax 07131 9677-119

2. aktualisierte Auflage

© 2005 Industrie- und Handelskammer  
Heilbronn-Franken

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.  
Um Übersendung eines Belegexemplares  
wird gebeten.

Die Broschüre wurde mit Sorgfalt erarbeitet;  
eine Gewähr für die Richtigkeit und  
Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden.  
Stand: Juli 2005

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
<b>1. Die Betriebsübergabe vorbereiten</b>	<b>4</b>
■ Frühzeitig die Nachfolge planen	4
■ Den Nachfolger suchen und auswählen	5
■ Den Nachfolger einarbeiten	8
■ Die psychologische und soziale Komponente der Betriebsübergabe	9
■ Kompetente Beratung nutzen	11
<b>2. Die verschiedenen Formen der Betriebsübergabe</b>	<b>12</b>
■ Die Nachfolge innerhalb der Familie	12
– Die Schenkung als vorweggenommene Erbfolge	12
– Die Übertragung gegen Rente, Raten oder wiederkehrende Leistungen	14
– Der Verkauf des Unternehmens gegen Einmalzahlung	15
■ Die externe Nachfolge	16
– Der Verkauf des Unternehmens an die eigenen Mitarbeiter (MBO)	16
– Der Verkauf des Unternehmens an einen betriebsfremden Nachfolger (MBI)	17
– Die Verpachtung eines Unternehmens	19
– Die schrittweise Übertragung eines Unternehmens	20
– Der Kauf von Gesellschaftsanteilen	21
■ Stiftungslösungen	21
<b>3. Die Unternehmensbewertung</b>	<b>22</b>
■ Den Wert des Unternehmens ermitteln	22
■ Das Ertragswertverfahren	23
■ Die Discounted-Cash-Flow-Methode	24
■ Das Substanz- bzw. Sachwertverfahren	25
■ Weitere Bewertungsmethoden	25

<b>4. Rechtliche und steuerliche Aspekte</b>	<b>28</b>
■ Rechtsfragen beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens	28
■ Erbrechtliche Überlegungen	32
■ Steuerliche Überlegungen bei der Unternehmensnachfolge	35
<b>5. Die Planung einer Betriebsübernahme</b>	<b>37</b>
■ Chancen und Risiken abwägen	37
■ Bin ich ein Unternehmertyp?	38
■ Die Suche nach dem richtigen Betrieb	40
■ Die Analyse des Unternehmens	41
■ Die Umsetzung der Betriebsübernahme	43
<b>6. Die Finanzierung der Betriebsübernahme</b>	<b>44</b>
■ Das Gespräch mit dem Kreditinstitut	44
■ Die Planungsrechnungen	46
■ Die öffentlichen Finanzierungshilfen	49
■ Rating – die Bonitätsbeurteilung von Betrieben	53
<b>Anhang:</b>	
■ Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg	55
■ Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg	57
■ Weitere Ansprechpartner auf Bundes- und Landesebene	58
■ Literaturhinweise	60

# Vorwort

In vielen mittelständischen Unternehmen ist der Generationswechsel ein aktuelles Thema. Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, steht in Baden-Württemberg jährlich bei etwa 11.000 mittelständischen Unternehmen die Übergabe an. Vielen Unternehmen droht die Stilllegung, weil ein geeigneter Nachfolger nicht zur Verfügung steht.

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. Ziel ist es, den Bestand des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze ebenso wie die wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers langfristig zu sichern.

Eine Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist zumeist ein sehr komplexer Vorgang, der ebenso vielen allgemeinen wie individuellen Kriterien unterliegt. Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge sind derart umfassend, dass sie nur mit Hilfe von Experten richtig beurteilt und eingeschätzt werden können. Daher sollte deren Unterstützung in jedem Fall in Anspruch genommen werden. Auch die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg bieten umfangreiche Serviceleistungen zum Thema Unternehmensnachfolge.

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.



# 1. Die Betriebsübergabe vorbereiten

## Frühzeitig die Nachfolge planen

Für viele Betriebsinhaber ist es nicht einfach, an den Rückzug aus einem mit viel Mühe aufgebauten Unternehmen zu denken. Es kann Überwindung kosten, 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 können die Folge sein.

Viele vor einer Übergabe stehenden Betriebe weisen Defizite auf, weil eine frühzeitige und systematische Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge fehlt. Zu beobachten ist, dass leitende Mitarbeiter den Betrieb verlassen, ein Gerangel um Kompetenzen stattfindet, eventuell zu spät notwendiger externer Sachverstand eingeschaltet wird und dadurch unnötige Kosten entstehen. Die Fälle häufen sich, in denen eine zu späte Planung und Vorbereitung der Betriebsübergabe dazu führt, dass ein geeigneter Nachfolger in der verbleibenden Zeit nicht gefunden werden konnte und das Unternehmen damit vom Markt verschwand.

Betriebsinhaber sollten sich deshalb frühzeitig mit der Nachfolgeplanung befassen. Erfahrungsgemäß werden mehrere Jahre benötigt, um ein Unternehmen fundiert auf die Übergabe vorzubereiten. Spätestens ab dem 55. Lebensjahr sollte der Betriebsinhaber mit den Planungen für die Unternehmensnachfolge 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 auch notwendige Korrekturen vorzunehmen.

Wichtig ist, dass der Unternehmer einen Zeitpunkt bestimmt, dann zügig seine Umgebung informiert und verbindlich die Übergabe vollzieht. Die Betriebsnachfolge ist für den Übergabenden ein strategisches Projekt, das erfolgreich sein muss, wenn das Lebenswerk und in der Regel auch die Altersversorgung des Übergabers in der Zukunft gesichert sein soll. Hierzu sollten rechtzeitig Ziele definiert werden, die mit der Übergabe des Unternehmens verfolgt werden. Bei den Entscheidungen sollte auch an die Konsequenzen für die Mitarbeiter des Unternehmens gedacht werden.



Zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gehört auch eine Notfallplanung. Was geschieht zum Beispiel, wenn der Inhaber einen Herzinfarkt erleidet oder einen Autounfall hat. Das heißt, es muss klar sein, wer den Betrieb in diesem Fall führen kann. Die betreffende Person muss über die wesentlichen Vorgänge im Unternehmen Bescheid wissen und sollte ggf. über Vollmachten, Schlüssel und Passwörter verfügen. Häufig sind Betriebe akut gefährdet, weil dem Inhaber etwas zugestoßen ist und der Betrieb führungslos „dahintreibt“.

## Den Nachfolger suchen und auswählen

Zu den wichtigsten Entscheidungen bei der Betriebsübergabe 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 als Unternehmer frühzeitig die Nachfolge 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 unter Umständen 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 Unternehmensnachfolgebörse „Change/Chance“). 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 un-abdingbare Anforderung ist die Sachkompetenz – also die kaufmännische und fachliche Qualifikation.

Wer ein Unternehmen leiten will, braucht dazu neben qualifizierten Fachkenntnissen auch Führungsqualität und Begabungen wie bspw.:

### **Strategische Kompetenz**

- Urteilsfähigkeit
- Systematisches Denken und Handeln
- Kreativität, Ideenreichtum
- Verantwortungsbewusstsein

### **Motivation**

- Freude an unternehmerischen Aufgaben
- Zielstrebigkeit
- Begeisterungsfähigkeit

### **Flexibilität**

- Zuhören können
- Lernfähigkeit, Offenheit
- Selbstkritik
- Aufgeschlossenheit für Veränderungen
- Bereitschaft, neue Erkenntnisse in der Führungspraxis zu berücksichtigen
- Kommunikationsfähigkeit

### **Ausdauer**

- Engagement, Beharrlichkeit
- Ausgeglichenheit
- Belastbarkeit
- Durchsetzungsvermögen



Erstellen Sie ein Anforderungsprofil. Prüfen Sie mit Hilfe dieses Anforderungsprofils, 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 Existenzgründer 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?
- Hat er ein plausibles Konzept, das den Marktgegebenheiten gerecht wird?
- Wo war er bisher beschäftigt?
- Ist er mir sympathisch?

Die Antworten auf diese Fragen sollten die unternehmerische Kompetenz klären und aufzeigen, 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. Ist der potenzielle Nachfolger tatsächlich nicht geeignet? Oder sind Ihre Anforderungen zu hoch?

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. Auch in dieser Phase kann die Begleitung durch einen externen Betreuer als Ratgeber sehr wertvoll sein. Vor allem wenn Gespräche zwischen Unternehmer, Nachfolger, Führungskräften und Mitarbeitern anstehen.

Der Übergeber kann noch sehr viel für die Zukunft des Unternehmens bewirken, wenn er sich in diese kritische Phase aktiv einbringt, insbesondere bei den folgenden Themen:

### Der Standort:

Der Unternehmer kann dem Nachfolger wertvolle Tipps geben zur Standortentwicklung und zum Standortumfeld sowie zu Themen wie Gewerbesteuer, Entsorgungskosten, 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 Informationen und Tipps zu diesen Fragestellungen kann ein Nachfolger auf einer soliden Basis die künftige Kundenakquisition konzeptionell angehen.

### Die Mitarbeiter:

Eine Betriebsübergabe kann zu einer Beunruhigung bei der Belegschaft führen. Um keine Arbeitsplätze aufs Spiel zu setzen, sollte der Unternehmer die Mitarbeiter rechtzeitig über die anstehende Betriebsnachfolge informieren. Auch sollte kein Personalüberhang vorliegen. Idealerweise übergibt der Unternehmer eine ausgewogene Mischung von alten, erfahrenen Mitarbeitern und jungen, qualifizierten Nachwuchskräften. 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 folgende Unterlagen zur Verfügung gestellt werden: Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Jahre, Steuererklärungen, Betriebsprüfungsberichte, Kreditverträge, Garantieverpflichtungen, Bürgschaften.



### **Der Wettbewerb:**

Ein Gespräch zwischen Unternehmer und Nachfolger sollte auch dieses Thema berücksichtigen. 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 Verträge des Betriebes übergeben. Auch über laufende oder eventuell noch ausstehende 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 der Betriebsübergabe**

Häufig unterschätzt wird bei der Unternehmensnachfolge die psychologische bzw. soziale Komponente. Dies ist überraschend, da eine Betriebsnachfolge viele Menschen betrifft: Den Unternehmer und seine Familie, den potenziellen Nachfolger, die Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden sowie die Hausbank.

Zu den häufigsten Ursachen für das Scheitern von Unternehmensübergaben gehört die psychologische Komponente. Dies trifft besonders auf eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie zu. Häufig werden die Konfliktpotenziale zwischen Unternehmer und Nachfolger unterschätzt.

Oftmals kann der Senior sein „Lebenswerk“ nicht loslassen. Er kann sich nicht vorstellen, dass es auch ohne sein Wissen und seine Erfahrung weitergeht. Womöglich ändert der Nachfolger vieles von dem, wofür der Senior noch gekämpft hat und was bisher gut und richtig war. Übergeben kann das „Loslassen“ deshalb mitunter recht schwer fallen. Sie haben dem Unternehmen ihren persönlichen Stempel aufgedrückt. Diese Unternehmen sind von der Persönlichkeit und den Vorstellungen ihrer Gründer geprägt. Jede noch so kleine Neuerung kann in der Folge zum Problem werden. Aus alledem kann sich eine mangelnde innere Bereitschaft des Seniors ergeben, sich vom Unternehmen zu lösen.

Der Nachfolger dagegen ist an einer Weiterentwicklung des Unternehmens interessiert. Er möchte eigenverantwortlich handeln, selbständige Entscheidungen treffen und den Betrieb nach seinen Vorstellungen gestalten.

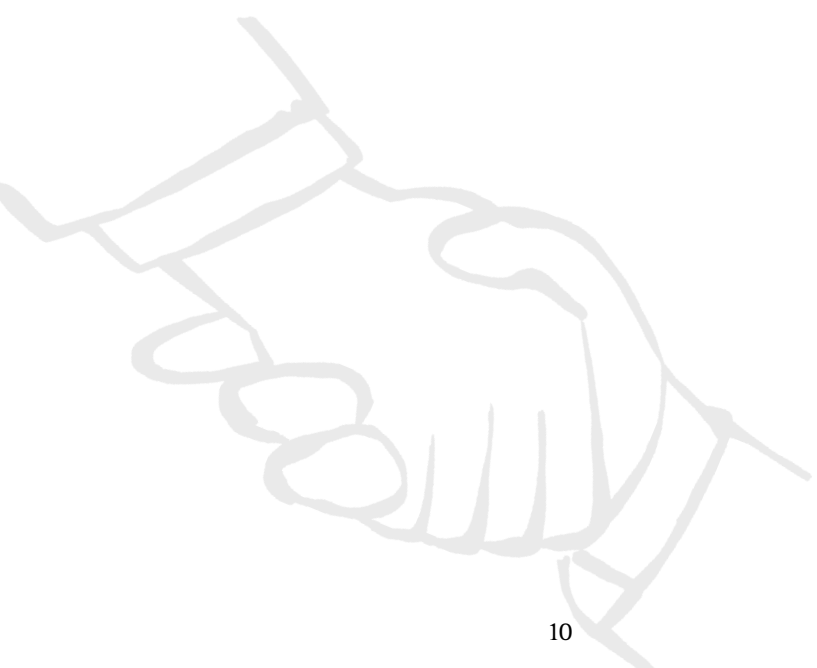


Mangelndes Verständnis für die Position des anderen kann zu Konflikten führen. Das Interesse der Bestandssicherung des Unternehmens und die Interessen der Belegschaft können dabei in den Hintergrund treten. Der Streit trifft nicht nur den Nachfolger und den Übergeber, sondern zieht alle Beteiligten, Mitarbeiter, Geschäftspartner und die Familie in Mitleidenschaft.

Ein Grund mehr, dass der Unternehmer seine Situation und Zukunft frühzeitig klären sollte, um souverän die möglichen psychologischen Hemmnisse meistern zu können. Ein geordneter Rückzug trägt dazu bei, dass der Übernehmer den Betrieb solide weiterführen kann. Entscheidend ist also, dass der Übergeber seine psychologische Situation im Griff hat.

Um die Barrieren bei den übrigen Beteiligten abzubauen, sollten Unternehmer und Nachfolger sich über alle Aspekte der Nachfolge einig sein. Dazu gehört, dass der auscheidende Unternehmer den Nachfolger bei seinen Mitarbeitern vorstellt. Idealerweise lernt der Nachfolger die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz kennen. Erste kurze Gespräche sind dann schon möglich. Der Unternehmer sollte seinen Nachfolger auch den Kunden, Lieferanten und der Hausbank vorstellen und so ebenfalls erste Gespräche ermöglichen.

Als sinnvoll hat sich herausgestellt, dass der übergebende Unternehmer dem Nachfolger die Betriebsphilosophie erläutert. So können eventuelle Hindernisse oder Abwehrhaltungen bei der Belegschaft frühzeitig abgebaut werden.



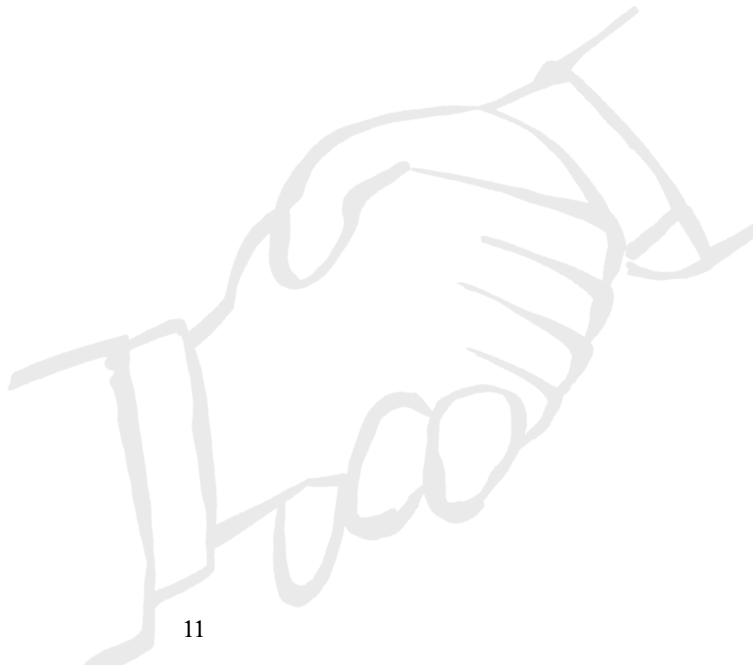


## Kompetente Beratung nutzen

Insbesondere in 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 Entscheidungen 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 Betriebsübergaben spezialisiert und sind mit den Unwägbarkeiten der Betriebsnachfolge bzw. deren Lösung vertraut.

**Tipp:** Auch die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern bieten umfangreichen Service und fundierte Hilfestellung im Rahmen der Unternehmensnachfolge. Eine ausführliche Darstellung finden Sie im Anhang unter: „Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern“.





## 2. Die verschiedenen Formen der Betriebsübergabe

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

### Die Nachfolge innerhalb der Familie

Die traditionelle Form der Unternehmensübertragung innerhalb der Familie kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen:

#### Die Schenkung als vorweggenommene Erbfolge

Ein Unternehmer übergibt zu seinen Lebzeiten das Unternehmen an einen oder mehrere Erben. Dies ist die unternehmens- und familienfreundlichste Variante, da viele Probleme im Vorfeld besprochen und vermieden werden können.

Unter einer Betriebsübergabe an Familienmitglieder im Wege der vorweggenommenen Erbfolge versteht man die Übertragung von Vermögensgegenständen auf den oder die voraussichtlichen Erben bereits zu Lebzeiten des Erblassers. Die Zuwendungen werden auf spätere Erb- und Pflichtteilsansprüche angerechnet. Sind mehrere Erben vorhanden und soll der Betrieb nur einem davon übertragen werden, ist ein Erbausgleich erforderlich. Bei der Berechnung von Pflichtteilsergänzungsansprüchen nicht berücksichtigter Erben bleiben die Zuwendungen an den Nachfolger allerdings unberücksichtigt, wenn zur Zeit des Erbfalls zehn Jahre seit der Betriebsübertragung vergangen sind.

Die Vermögensübertragung erfolgt häufig in Verbindung mit einer Verpflichtung des Juniors, den übertragenden Senior in gewissem Umfang zu versorgen. Die Versorgungsleistung orientiert sich dabei in der Regel nicht am Wert des übertragenen Vermögens, sondern am Versorgungsbedürfnis des Seniors. Dadurch unterscheidet sich dieses Übergabemodell von den anderen Übertragungsmöglichkeiten, bei denen im Wesentlichen eine angemessene Gegenleistung vereinbart wird.

Bei der Schenkung eines Unternehmens an einen Erben ist zu beachten, dass ein Schenkungsvertrag grundsätzlich nur dann wirksam ist, wenn er notariell beurkundet wurde (§ 518 BGB). Die unentgeltliche Übertragung eines Unternehmens von den Eltern auf die Kinder hat insbesondere schenkungsteuerliche Konsequenzen. Von der Schenkungsteuer wird jede Übertragung erfasst, bei der der Schenker den Beschenkten „bereichert“.



Will ein Unternehmer seinen Familienbetrieb bereits zu Lebzeiten einem Erben im Wege der Schenkung zukommen lassen, sollte seine Altersversorgung aus anderen Quellen gesichert sein. In vielen Fällen aber bleiben der Übergeber und sein Ehepartner für die eigene Altersversorgung auf Einnahmen aus dem Unternehmen angewiesen. Wichtig ist es auch festzulegen, auf welche Weise eventuelle Miterben abgefunden werden sollen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Nachfolger an seine Miterben Ausgleichszahlungen leisten muss. Folgende Vereinbarungen können in einem Übergabevertrag, der die vorweggenommene Erbfolge regelt, getroffen werden:

- Der Übernehmer erbringt Versorgungsleistungen an den Übergeber, dessen Ehepartner oder andere nahe Angehörige.
- Der Übernehmer verpflichtet sich, die Ansprüche der Miterben auszugleichen. Er könnte beispielsweise die übrigen Miterben mindestens bis zur Höhe des Pflichtteilanspruches – der Hälfte des Wertes des gesetzlichen Erbteils – auszahlen. Oder er verpflichtet sich, höhere Auszahlungen an die Miterben zu zahlen, soweit dies für das Unternehmen wirtschaftlich vertretbar ist.
- Der Übernehmer zahlt einen Teilkaufpreis.
- Die übrigen Erben sprechen einen gegenständlich beschränkten Pflichtteilverzicht aus, das heißt, bestimmte Gegenstände bleiben bei der Berechnung des Pflichtteilanspruches außer Betracht.
- Die Übernehmer verpflichten sich, konkrete Verbindlichkeiten des Übergebers zu übernehmen.
- Eine Zuwendung zu Lebzeiten des Erblassers an den Übernehmer wird auf dessen Pflichtteil angerechnet (§ 2315, Absatz 1 BGB).
- Dem Übergeber wird ein Nießbrauch am Unternehmen eingeräumt.
- Der Übergeber überträgt gleichzeitig anderes Vermögen auf die übrigen Kinder.

Welche Leistung für die Übertragung des Unternehmens zu Lebzeiten des Übergebers in wirtschaftlich vertretbarer Weise vereinbart werden sollte, kann nur im jeweiligen Einzelfall konkret beurteilt werden. Voraussetzung ist eine gesicherte Bewertung des Unternehmens und – wenn weitere Erben vorhanden sind – eine Ermittlung der Erb- bzw. Pflichtteilsansprüche, die diesen Miterben zustehen.

Bei der Übertragung von Betriebsvermögen im Wege der vorweggenommenen Erbfolge ist zu unterscheiden zwischen unentgeltlichen und entgeltlichen Übertragungsvorgängen. Wird ein Gegenstand teils entgeltlich und teils unentgeltlich übergeben, spricht man im Schenkungsteuerrecht von einer gemischten Schenkung. Für die Ermittlung der zu zahlenden Schenkungsteuer wird ein Verhältnis zwischen dem Verkehrswert der Bereicherung des Beschenkten und dem Verkehrswert des übertragenen Wirtschaftsgutes bestimmt. Die Schenkungsteuer bemisst sich bei der Übertragung von Betriebsvermögen nicht am Verkehrswert eines Unternehmens, sondern an dem Steuerwert des Betriebsvermögens.



## Die Übertragung gegen Rente, Raten oder wiederkehrende Leistungen

Bei der Übertragung eines Unternehmens an ein Familienmitglied entsteht häufig das Problem, wie die Altersvorsorge für den Übergeber und dessen Ehepartner sichergestellt werden soll. In der überwiegenden Zahl der Fälle ist der Übernehmer finanziell nicht in der Lage, den vereinbarten Kaufpreis sofort zu bezahlen. Oftmals steht der Nachfolger noch am Anfang seiner beruflichen Laufbahn, so dass Eigenmittel entweder nicht oder nur in geringem Umfang vorhanden sind. Darüber hinaus kann die unmittelbare Zahlung eines Kaufpreises die Liquidität des Unternehmens belasten. In solchen Fällen kann eine Kaufpreiszahlung im Rahmen einer wiederkehrenden Leistung vereinbart werden.

Wiederkehrende Leistungen im Zusammenhang mit einer Vermögensübertragung können Versorgungs- und Unterhaltsleistungen oder Leistungen im Austausch mit einer Gegenleistung sein. Versorgungsleistungen (Rente) sind regelmäßig nur wiederkehrende Leistungen auf Lebenszeit des Empfängers. Dauernde Lasten sind wiederkehrende Aufwendungen, die ein Steuerpflichtiger in Geld- oder Sachwerten für längere Zeit einem anderen gegenüber aufgrund einer rechtlichen Verpflichtung zu erbringen hat.

Für den Übergeber des Unternehmens können Risiken entstehen, wenn der Kaufpreis an die Person des Übernehmers oder den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens geknüpft ist. Diese Risiken lassen sich jedoch minimieren, indem bspw.

- ein Teil des Kaufpreises vorab bezahlt wird
- das Unternehmen lediglich unter Eigentumsvorbehalt auf den Erwerber übertragen wird
- die Kaufpreisforderung zugunsten des Übergebers dinglich gesichert wird, bspw. wenn zum Unternehmen ein Grundstück gehört

Auf jeden Fall sollte darauf geachtet werden, dass nicht durch das berechtigte Sicherungsinteresse des Übergebers die Unternehmenssubstanz entzogen wird. Im Interesse aller Beteiligten müssen ausgewogene Sicherungsinstrumente gefunden werden, die sowohl die Zahlung des vereinbarten Kaufpreises als auch den wirtschaftlichen Fortbestand des Unternehmens ausreichend sichern. Ist zum Beispiel das einzige zum Betriebsvermögen gehörende Grundstück zur Sicherung des Kaufpreises belastet, läuft der Übernehmer Gefahr, nicht mehr über ausreichende unbelastete Vermögenswerte zu verfügen, um Sicherheiten für die Finanzierung notwendiger Investitionen für sein Unternehmen stellen zu können. Will der Übergeber die vereinbarte Geldschuld wertbeständig erhalten, kann er eine Wertsicherungsklausel vereinbaren, die die Höhe einer Geldschuld vom Preis oder der Menge anderer Güter oder Leistungen abhängig macht. Dadurch wird die Geldschuld vom Nennwertprinzip losgelöst und wertbeständig gestaltet. Eine Wertsicherungsklausel ist allerdings nur dann wirksam, wenn sie vom Bundesamt für Wirtschaft ([www.bafa.de](http://www.bafa.de)) genehmigt wurde oder bereits nach der Preisklauselverordnung genehmigungsfrei ist.



Sowohl bei der Versorgungsrente als auch bei der dauernden Last entsteht bei der Übertragung unter Familienmitgliedern kein steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn auf der Seite des Übergebers. Die Versorgungsleistungen jedoch sind beim Empfänger in vollem Umfang einkommensteuerpflichtige wiederkehrende Bezüge im Sinne des § 22 des Einkommensteuergesetzes und beim Verpflichteten in vollem Umfang als Sonderausgaben abziehbare dauernde Lasten.

**Tipp:** Erarbeiten Sie mit Ihrem Rechtsanwalt bzw. Steuerberater eine vertragliche Vereinbarung, die den Erfordernissen und Gegebenheiten sowohl auf Seiten der Übergeber als auch auf Seiten der Übernehmer gerecht wird.

### **Der Verkauf des Unternehmens gegen Einmalzahlung**

Für den Verkäufer hat diese Form der Übergabe den Vorteil, dass er den gesamten Kaufpreis sofort erhält und er nicht – wie etwa bei der Übertragung gegen eine wiederkehrende Leistung – vom unternehmerischen Geschick und der langfristigen Zahlungsfähigkeit des Nachfolgers abhängig ist. Der Nachfolger profitiert wiederum davon, dass von Anfang an klare Eigentumsverhältnisse herrschen und er über das Betriebsvermögen frei verfügen kann, bspw. zur Bestellung von Kreditsicherheiten. Um den wirtschaftlichen Fortbestand des Unternehmens nicht zu gefährden, sollte der Käufer auf eine liquiditätsschonende Kaufpreisfinanzierung achten.

Der Unternehmensverkauf gegen Einmalzahlung eines Kaufpreises an Familienangehörige ist weniger häufig zu beobachten als die Veräußerung an Dritte. Der Kaufvertrag wird durch die rechtlichen Verhältnisse des Unternehmens und die steuerlichen Erfordernisse bestimmt und muss in notarieller Form erfolgen. Die notwendigen Einzelheiten sollten mit einem Rechtsanwalt bzw. Steuerberater abgestimmt werden.

Die Veräußerung eines Teilbetriebes liegt vor, wenn ein organisch geschlossener und mit einer gewissen Selbständigkeit ausgestatteter Teil eines Gesamtbetriebes verkauft wird (z.B. eine Filiale). Dieser Teil muss auch für sich allein als Unternehmen bestehen können. Folgende Merkmale sprechen für einen Teilbetrieb:

- selbständiger Teil des gesamten Betriebes mit eigener Organisation
- eigenes Inventar
- Möglichkeit einer eigenen Preisgestaltung
- eigener Kundenkreis



Auch hier ist ein Kaufvertrag in notarieller Form dringend zu empfehlen, denn dadurch sind Beratung und Belehrung durch einen unabhängigen und zur Neutralität verpflichteten Notar sichergestellt. Bei der Übertragung von GmbH-Anteilen ist ein notarieller Vertrag gesetzlich vorgeschrieben.

## Die externe Nachfolge

Für die Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge durch Verkauf ist ein Zeitraum von mindestens drei bis fünf Jahren einzuplanen. Oft wird an eine Veräußerung des Unternehmens an einen bestehenden Konkurrenten gedacht, um einen höheren Kaufpreis zu erzielen. Mitunter kann dies aber auch das Ende des Unternehmens in seiner jetzigen Form bedeuten. Bisweilen nutzt der Konkurrent den Erwerb des Unternehmens zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsstellung und ist besonders am Know-how bzw. am Kundenstamm interessiert. Im Anschluss daran wird oftmals der eigentliche Geschäftsbetrieb des Unternehmens stillgelegt. Je mehr Zeit man sich bei der Suche nach einem geeigneten Käufer lassen kann, desto größer ist die Chance, eine Fortführung des Unternehmens zu erreichen. Bei der Veräußerung des Unternehmens gibt es folgende Varianten:

### Der Verkauf des Unternehmens an die eigenen Mitarbeiter (Management-Buy-Out)

Das Unternehmen wird an einen oder mehrere leitende Mitarbeiter des Unternehmens 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 bei einer solchen Lösung die Selbständigkeit des Unternehmens gesichert werden. Das Risiko einer späteren Zerschlagung kann durch den Verkauf des Unternehmens an das Management ebenfalls deutlich reduziert werden. Da das Management das zu kaufende Unternehmen genau kennt, können die Verkaufsverhandlungen einfacher als in anderen Fällen gestaltet werden.

Für ein MBO kommen Familienunternehmen jeder Rechtsform in Betracht. In der Regel sind derartige Unternehmensübertragungen mit einem hohen Fremdkapitaleinsatz verbunden bei einer gleichzeitig eher geringeren Eigenkapitalquote der Käufer. Notwendig ist deshalb eine individuelle Finanzierungslösung. Daher sind in die Planung und Umsetzung frühzeitig auch die Kreditinstitute einzubeziehen.



## Der Verkauf eines Unternehmens an einen betriebsfremden Nachfolger (Management-Buy-In)

Von einem Management-Buy-In (MBI) spricht man, wenn nicht die firmeneigene Führungsmannschaft, sondern ein betriebsfremder Nachfolger das Unternehmen übernimmt. Dabei wird das komplette Unternehmen mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten verkauft. Wichtig ist in diesem Fall, dass das persönliche Verhältnis zwischen Verkäufer und Übernehmer stimmt. Ebenso ist es erforderlich, den Übergang gemeinsam zu gestalten, indem der Unternehmer den Nachfolger gründlich in den Betrieb einführt und sorgfältig berät.

Je nach Vereinbarung zahlt der Nachfolger den Kaufpreis gegen eine Einmalzahlung bzw. gegen wiederkehrende Zahlungen (Rente, Rate oder dauernde Last). Eine Einmalzahlung hat den Vorteil, dass der Nachfolger allein über das weitere Unternehmensgeschehen entscheidet; der Unternehmer braucht sich hierüber keine Gedanken mehr zu machen. Andererseits bietet aber auch die wiederkehrende Zahlung Vorteile: Der Kapitalbedarf für den Nachfolger ist geringer. Der Übergeber kann sich über diesen Weg eine monatliche Rente sichern.

Bei einem MBI ist die realistische Bewertung des Unternehmens besonders wichtig. Der Unternehmer möchte in der Regel einen möglichst hohen Gewinn aus dem Unternehmensverkauf erzielen. Umgekehrt strebt der Nachfolger einen möglichst günstigen Kaufpreis an. Der Verkäufer muss in der Regel vom Verkaufserlös seine Altersversorgung sichern, der Nachfolger startet in den meisten Fällen erst in die Selbständigkeit und darf sich dabei finanziell nicht übernehmen. Deshalb sollten der Wertermittlung eine sorgfältige Analyse der Ertragsentwicklung in der Vergangenheit und eine fundierte Zukunftsprognose vorausgehen.

**Tipp:** Betriebsübernehmer können in der Regel den Kaufpreis überwiegend mit zinsgünstigen Existenzgründungsdarlehen finanzieren; ergänzend können Ausfallbürgschaften gewährt werden. Detaillierte Ausführungen hierzu erfolgen in Kapitel 6: Die Finanzierung der Betriebsübernahme.

Vor dem Abschluss eines Kaufvertrages bei einem MBO bzw. MBI müssen die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse gründlich geklärt werden. Davon hängt ab:

- was unter welchen Bedingungen auf den Käufer zu übertragen ist
- wie dies rechtlich zu geschehen hat
- welche wechselseitigen Sicherungen vom Käufer und Verkäufer vertraglich vorzusehen sind



Einen Schwerpunkt des Kaufvertrages bildet die Regelung der Haftungsrisiken für Käufer und Verkäufer. Notwendiger Inhalt des Kaufvertrages ist gleichfalls die Garantie- und Gewährleistungshaftung des Verkäufers. Daher empfiehlt es sich, alle relevanten Aspekte der Garantie- und Gewährleistungshaftung so weit als möglich im Unternehmenskaufvertrag zu regeln.

Der Unternehmenskaufvertrag sollte ebenso klare Regelungen für die Bemessung, die Zahlungsabwicklung sowie die Sicherung des Kaufpreises enthalten. Dazu gehören auch Vereinbarungen, wie die Zahlungen zu leisten sind und wo der Erfüllungsort für die Zahlung ist. Des Weiteren sollten Regelungen zur Stichtagsbilanz getroffen werden. Mit dem vertraglich vereinbarten Übergangsstichtag geht grundsätzlich auch die Teilnahme an Gewinn und Verlust auf den Käufer über. Wie das Ergebnis aus dem Stichtagsabschluss zu verwenden ist, muss vertraglich individuell geregelt werden.

Folgende Punkte sollten in einem Unternehmenskaufvertrag geregelt werden:

- Welche Wirtschaftsgüter werden erworben
- 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 Altgläubigern des Unternehmens
- Nachträgliche Veränderungen, bspw. nach einer noch vorzunehmenden Inventur
- Die Verjährung der Ansprüche gegenüber dem Verkäufer
- Ein Wettbewerbsverbot für den Verkäufer
- 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

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 und bieten dadurch Ansatzpunkte für spätere Streitfälle.



## Die Verpachtung eines Unternehmens

Eine Betriebsverpachtung liegt dann vor, wenn der Übergeber alle wesentlichen Betriebsgrundlagen, bspw. Immobilien, Einrichtungen und wertvolle Maschinen, zurückbehält und lediglich Kleinmaschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge und Warenlager an den Nachfolger verkauft. Die Nutzung der zurückbehaltenen Wirtschaftsgüter wird in einem Pachtvertrag geregelt. Ein eventueller Kaufvertrag bezieht sich dann lediglich auf die Wirtschaftsgüter, die an den Nachfolger übergehen sollen.

Eine Betriebsverpachtung kann in Betracht gezogen werden, wenn das Unternehmen in betriebseigenen Räumen arbeitet. Bei einer Verpachtung müssen sich alle wesentlichen Betriebsteile im Unternehmenseigentum befinden und auch an den Nachfolger verpachtet werden.

Bei der Verpachtung erhält der Verpächter laufende monatliche Einnahmen in Form des Pachtzinses. Zur Sicherstellung der Zahlungen ist auch hier wiederum die künftige Unternehmensentwicklung von besonderer Bedeutung. Neben dem Vorteil regelmäßiger Einnahmen ist für den Verpächter günstig, dass durch die Verpachtung keine unwiderrieflichen Fakten geschaffen werden und er Eigentümer von Immobilien und Maschinen bleibt. Nach Ablauf des Pachtvertrages oder beim Scheitern des Pächters kann er den Betrieb wieder selbst aktivieren, anderweitig verpachten oder an seine Kinder übergeben. Die Verpachtung an Dritte kann sich dann als Zwischenlösung anbieten, wenn die Betriebsübergabe an den eigentlichen Nachfolger erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen soll.

Der Pächter hat den Vorteil, dass ihm die Finanzierung eines hohen Kaufpreises erspart bleibt. Die Anforderungen an Eigenkapital und Sicherheiten sind wesentlich geringer als beim Erwerb des Betriebes. Er wird allerdings auch nicht Eigentümer und erhält den Betrieb nur für die Laufzeit des Pachtvertrages. Gerade die Dauer von Pachtverträgen stellt allerdings häufig ein Dilemma dar: 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 (eventuell mit einer Verlängerungsoption), hat der Verpächter ein Risiko, wenn die Betriebsentwicklung negativ verläuft und für den Pächter wirtschaftlich uninteressant wird.

Die Nutzung der Wirtschaftsgüter wird mit den monatlichen Pachtzahlungen vergütet. Hierin ist in der Regel bereits ein Entgelt für die gepachtete Immobilie enthalten, das der ortsüblichen Miete entsprechen sollte. Darüber hinaus enthält die Pachtzahlung auch ein Entgelt für die Nutzung des Maschinenparks und der Betriebseinrichtung, das sich am Wert bzw. Zustand der gepachteten Wirtschaftsgüter orientiert.



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, sondern um das des Verpächters. Die Pacht sichert dem Verpächter regelmäßige Einnahmen, die er aber als Einkünfte versteuern muss.

Für die steuerliche Behandlung des Pachtverhältnisses wird ein Wahlrecht gegenüber dem Finanzamt eingeräumt. Will der Unternehmer sich selbst bzw. seine Familie dauerhaft aus dem Geschäftsleben zurückziehen, wird sich in der Regel die Erklärung der Betriebsaufgabe als sinnvoll erweisen. Ist aber nur für eine Übergangszeit an die Verpachtung des Betriebes gedacht, empfiehlt es sich in der Regel, die Betriebsaufgabe nicht zu erklären. Wie das Wahlrecht im Einzelnen ausgeübt wird, sollte von den Zielen der Verpachtung abhängig gemacht werden.

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 Firmennamens
- Die Haftung gegenüber Altgläubigern des Unternehmens
- Die Übernahme der Kosten des Vertrags

### Die schrittweise Übertragung eines Unternehmens

Soll die unternehmerische Verantwortung nicht in einem einmaligen Vorgang geschehen, 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. Der Einfluss des bisherigen Inhabers lässt sich durch entsprechende Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages bestimmen. Erst zu einem späteren Zeitpunkt gehen dann alle Geschäftsanteile und die Befugnisse zur Geschäftsführung auf den Nachfolger über. Dieser kann sich auf diese Weise bewähren, ohne sofort die volle Verantwortung übernehmen zu müssen. Der Zuwachs von Aufgaben und Kompetenzen sollte in einem Zeitplan für beide Seiten verbindlich geregelt werden.



## Der Kauf von Gesellschaftsanteilen

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.

Notwendige Inhalte des Kaufvertrags sind:

- Angabe des Kaufgegenstandes
- Regelung bezüglich der Garantie- und Gewährleistungshaftung des Verkäufers
- Regelung bezüglich der noch ausstehenden Stammeinlagen
- Verwendung von Gewinn- oder Verlustvorträgen
- Verteilung des Gewinns, der bis zum Stichtag noch erwirtschaftet wird
- Verjährung der Ansprüche gegenüber dem Verkäufer
- Bezahlung des Kaufpreises
- Regelungen bezüglich Wandelung oder Minderung des Kaufpreises

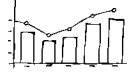
Beim Kauf von Gesellschaftsanteilen sollten auch die Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags überprüft werden. Es kann sinnvoll sein, den Vertrag zu überarbeiten und auf die erforderlichen Belange hin zu modifizieren. Dies sind insbesondere die Paragraphen, in denen der Geschäftszweck, die Geschäftsführung, der Verkauf von Anteilen und die Todesfallregelungen betroffen sind.

## 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. Sie kann zur Abschirmung des Vermögens bei eventuellen künftigen Familienkonflikten verwendet werden oder einem möglichen Zugriff Dritter vorbeugen.

**Tipp:** Aufgrund der komplexen Rechts- und Steuerfragen bei einer Betriebsübergabe sollten versierte Anwälte und Notare sowie Steuerberater zur Hilfe herangezogen werden.



### 3. Die Unternehmensbewertung

#### Den Wert des Unternehmens ermitteln

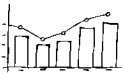
Zu den größten Problemen bei der Unternehmensnachfolge gehört die Ermittlung des Unternehmenswertes. Insbesondere die Höhe des Kaufpreises ist häufig ein Grund für Differenzen zwischen dem bisherigen Unternehmensinhaber und dem potenziellen Betriebsnachfolger. Die fundierte Ermittlung des Unternehmenswertes ist daher ein ganz entscheidender Punkt der Unternehmensnachfolge. Häufig ist der Kaufpreis für ein Unternehmen das Ergebnis langwieriger und mitunter auch zäher Verhandlungen zwischen Verkäufer und Käufer.

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 und viel Mühe und Arbeit eingebracht hat. Die Wertüberschätzung kann allerdings zu einer doppelten Gefahr werden: Einerseits kann es schwierig werden, bei einem überhöhten Kaufpreis einen Nachfolger zu finden, der bereit und in der Lage ist, den geforderten Kaufpreis zu bezahlen. Andererseits besteht die Gefahr, dass sich der Übernehmer bei einem überhöhten Kaufpreis und den damit verbundenen Finanzierungskosten wirtschaftlich übernimmt bzw. die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens gefährdet wird.

Einem verantwortungsbewussten Unternehmer kann diese Situation nicht gleichgültig sein. Jede Unternehmensbewertung muss daher eine fundierte Ertragsanalyse der Vergangenheit und darauf aufbauend eine realistische Zukunftsprognose beinhalten. Der eigentliche Wert des Unternehmens ist allein in der Fähigkeit zu sehen, Gewinne zu erwirtschaften.

Um bei einer Betriebsübergabe auch diese schwierige Situation zu meistern, sollte sich der Übergeber frühzeitig um die Unternehmenswertermittlung kümmern. Damit können nicht nur Fehleinschätzungen vermieden, sondern auch Wert stabilisierende Maßnahmen bedacht oder eventuell noch entwickelt 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 und die betrieblichen Faktoren, sondern auch Aspekte wie das Alter und die finanzielle Lage des Veräußerers bzw. des Übernehmers oder auch die Risikobereitschaft des Nachfolgers eine wichtige Rolle.



Vor der Bewertung des Unternehmens sollte eine umfassende Unternehmensanalyse durchgeführt werden. Diese sollte sich nicht nur auf die in der Vergangenheit erzielten Zahlen und Daten richten, sondern auch auf eine intensive Analyse des zukünftigen Umsatz-, Kosten-, Investitions- und Ergebnispotenzials.

Ein allgemeines Bewertungsverfahren, mit dessen Hilfe sich der Wert eines Unternehmens eindeutig bestimmen lässt, gibt es nicht. Es bestehen aber verschiedene Berechnungsverfahren, die eine Orientierung für die Kaufpreisverhandlungen bieten. Die Verfahren können je nach Branche oder Unternehmen modifiziert werden.

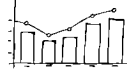
## Das Ertragswertverfahren

Das Ertragswertverfahren basiert auf der Überlegung, dass der Unternehmenswert auf Grundlage der zukünftigen Einnahmeüberschüsse und nicht auf Basis der vorhandenen Unternehmenssubstanz ermittelt wird. Der Ertragswert wird mittlerweile allgemein als der entscheidende Wert betrachtet. Dies ist darin begründet, dass ein Unternehmenskäufer keinen Preis zahlen wird, bei dem sich der investierte Kaufpreis nicht genügend verzinst. Die Ertragskraft und damit die Kapitaldienstfähigkeit ist bei einer Unternehmensnachfolge von entscheidender Bedeutung, da der Nachfolger aus den Erträgen nicht nur die im Unternehmen erforderlichen Investitionen, sondern auch seine Zins- und Tilgungszahlungen aus dem Unternehmenskauf finanzieren muss.

Der Ertragswert kann folgendermaßen berechnet werden:

$$\begin{array}{r} \text{Gewinne der letzten drei Jahre} \\ \text{./. kalkulatorischer Unternehmerlohn und außerordentliche} \\ \text{Erträge und Aufwendungen der letzten drei Jahre} \\ \hline = \text{Durchschnittliches Betriebsergebnis} \\ \\ \text{Durchschnittliches Betriebsergebnis} \times 100 \\ \hline \text{Kapitalisierungszins} \end{array} = \text{Ertragswert}$$

Mit dem Kapitalisierungszins werden die zukünftig zu erwartenden Gewinne auf den Tag der Übernahme abgezinst. Dabei ist die Höhe des Kapitalisierungszinsfußes von ebenso großer Bedeutung wie die Höhe des abzuzinsenden Ertrages selbst. Der Kapitalisierungszinsfuß besteht zumeist aus einem Basiszinssatz, der die Verzinsung einer alternativen Kapitalanlage – zum Beispiel in Staatsanleihen – darstellt und einem entsprechenden Aufschlag für das unternehmerische Risiko. Die Summe dieser beiden Komponenten ergibt den Kapitalisierungszinsfuß.



Der Ertragswert resultiert nicht zuletzt aus dem ideellen Wert des Unternehmens, aus-schlaggebend hierfür sind beispielsweise:

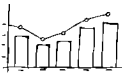
- der Ruf des Unternehmens
- der Kundenstamm
- die Serviceleistungen des Unternehmens
- die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter
- die Standortqualität (Infrastruktur, Verkehrsanbindung, Wettbewerber, usw.)

Der Unternehmerlohn als Gegenwert der Tätigkeit des Inhabers ist ebenfalls eine wichtige Größe. Seine Ermittlung ist allerdings problematisch, da es hierfür keine Tarife gibt. Zumindest ist ein kalkulatorischer Unternehmerlohn in Höhe der Bezüge eines Angestellten in vergleichbarer Tätigkeit anzusetzen. Ein Käufer müsste, wenn er die Betriebsleitung einem Geschäftsführer übertragen würde, die hierfür erforderlichen Aufwendungen vom künftigen Erfolg absetzen.

Bei einer GmbH sollte geprüft werden, ob die Höhe der Geschäftsführergehälter den Vergleichswerten entsprechen. Anderenfalls müssten zur Bestimmung des Durchschnittsertrages die Geschäftsführergehälter entsprechend erhöht oder auch gesenkt werden. Mitunter werden auch mitarbeitende Familienangehörige aus steuerlichen Gründen unter- oder überbezahlt. Auch hier sind die entsprechenden Korrekturen notwendig. Gleiches gilt auch für kalkulatorische Mieten, wenn der Betrieb in eigenen Räumen geführt wird. Hier sollte eine Ausrichtung an den Marktgegebenheiten erfolgen.

## Die Discounted-Cash-Flow-Methode

Die Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF-Methode) ist eine Variante der Ertragswertmethode. Sie wird vor allem bei größeren Unternehmen angewandt. Im Unterschied zum Ertragswertverfahren werden bei der DCF-Methode nicht die künftigen Gewinne, sondern der zukünftige Cash-Flow mit dem Kapitalisierungszinsfuß abgezinst. Der Cash-Flow ist wie der Geldbeutel eines Unternehmens. Er zeigt an, wie viel eigen erwirtschaftetes Geld dem Unternehmen für Investitionen, Kredittilgung, Steuern, Ausgleich von drohenden Liquiditätsengpässen usw. zur Verfügung steht. Für die Berechnung des Cash-Flow gibt es unterschiedliche Verfahren. Er kann sich beispielsweise aus der Gewinn- und Verlustrechnung ergeben und ist, vereinfacht ausgedrückt, die Differenz zwischen unternehmensbezogenen Einnahmen und unternehmensbezogenen Ausgaben innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Der Cash-Flow sagt mehr über die Finanzierungskraft eines Unternehmens aus als der Gewinn. Wird beispielsweise eine Leistung verkauft, verbucht das Unternehmen einen Gewinn, allerdings bedeutet dies noch nicht, dass der Kunde das Geld auch tatsächlich überwiesen hat.



## Das Substanz- bzw. Sachwertverfahren

Ausgangspunkt beim Substanz- bzw. Sachwertverfahren ist die Frage, was es kostet, ein Unternehmen gleicher Art zu errichten und alle notwendigen Vermögensbestände im jetzigen Zustand wieder zu beschaffen (Gebäude, Material, Waren, Maschinen, Geräte, Büroausstattung, Fahrzeuge usw.). Dieses Berechnungsverfahren ist sinnvoll bei Betrieben, deren überwiegendes Vermögen in den genannten Wirtschaftsgütern besteht und deren Ertragswert kleiner als der Substanzwert oder sogar negativ ist.

Der Substanzwert wird ermittelt als Summe der im Unternehmen vorhandenen Vermögensgegenstände abzüglich der Verbindlichkeiten. Betriebsnotwendiges Vermögen wird dabei mit den Wiederbeschaffungskosten bewertet, nicht betriebsnotwendiges Vermögen mit dem zu erzielenden Veräußerungspreis.

Der Wert für die Substanz des Unternehmens wie Immobilien, Maschinen, Geräte, Einrichtungen, Fahrzeuge, Warenlager usw. ist nicht der Bilanz zu entnehmen. Maßgeblich hierfür ist der Marktwert. Zur Ermittlung des Substanzwertes ist in der Regel die Unterstützung durch einen Sachverständigen notwendig. Die Differenz zwischen dem Substanzwert und der Kaufpreisforderung ist als ideeller Firmenwert, bspw. für die Markstellung des Betriebes, Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit oder die Kunden- und Lieferantenbeziehungen, anzusehen.

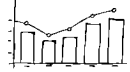
Um den Substanzwert zu bestimmen, wird eine vollständige Inventarliste benötigt. Außerdem sollte ein unabhängiger Gutachter das Inventar bewerten.

## Weitere Bewertungsmethoden

Neben diesen dargestellten Berechnungsmethoden gibt es noch weitere Verfahren, die abgestimmt auf den jeweiligen Einzelfall durchaus sinnvoll sein können, so bspw. das Mittelwertverfahren, das Liquidationsverfahren, das Stuttgarter Verfahren, das Vergleichswertverfahren und das Multiplikatorverfahren. Nachfolgend werden diese Verfahren in Kurzform erläutert.

### Das 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 kann aber mit Unsicherheiten behaftet sein, so dass die vorhandene Unternehmenssubstanz in die Bewertung einzubeziehen ist.



Bei diesem Verfahren wird aus den mitunter recht unterschiedlichen Ergebnissen aus Substanz- und Ertragswertverfahren ein Mittelwert gebildet. Hierzu werden Substanz- und Ertragswert mit einer Gewichtung versehen und erst dann zum Unternehmenswert addiert. Dabei wird festgelegt, dass bspw. der Ertragswert ein Gewicht von 75 Prozent und der Substanzwert ein Gewicht von 25 Prozent am Gesamtwert haben soll. Der Unternehmenswert lässt sich dann folgendermaßen berechnen:

$$\begin{array}{r} (\text{Ertragswert} \times 0,75) \\ + (\text{Substanzwert} \times 0,25) \\ \hline = \text{Gesamtwert des Unternehmens} \end{array}$$

### **Das Liquidationswertverfahren**

Beim Liquidationswertverfahren wird angenommen, dass das Unternehmen aufgelöst werden soll. Im Verfahren wird festgestellt, welche Erlöse die Wirtschaftsgüter erzielen würden, wenn sie einzeln verkauft werden würden. Sofern Verbindlichkeiten vorhanden sind, werden diese mit den potenziellen Ablösebeträgen bewertet. Die Summe aller geschätzten Verkaufserlöse stellt dann den Liquidationserlös dar.

Das Liquidationswertverfahren wird in der Regel nur dann eingesetzt, wenn ein Unternehmensmindestwert festgestellt werden soll. Unter normalen Umständen ist kein Unternehmer dazu bereit, seinen Betrieb unter dem Liquidationswert zu verkaufen.

### **Das Stuttgarter Verfahren**

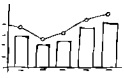
Bei dieser kombinierten Wertermittlungsmethode stehen der Substanzwert und die Ertragsaussichten im Vordergrund. Aufgrund der Vereinfachung wichtiger Parameter in der ansonsten komplizierten Unternehmensbewertung wird das Stuttgarter Verfahren häufig als alternatives Verfahren herangezogen, vor allem dann, wenn sich die Parteien auf keine andere Methode einigen konnten.

### **Das Vergleichswertverfahren**

Das Vergleichswertverfahren erlaubt einen ersten groben Überblick bei der Bewertung eines Unternehmens. Bei dieser Methode der Wertermittlung werden entsprechende Zu- und Abschläge auf die Werte von Vergleichsunternehmen vorgenommen.

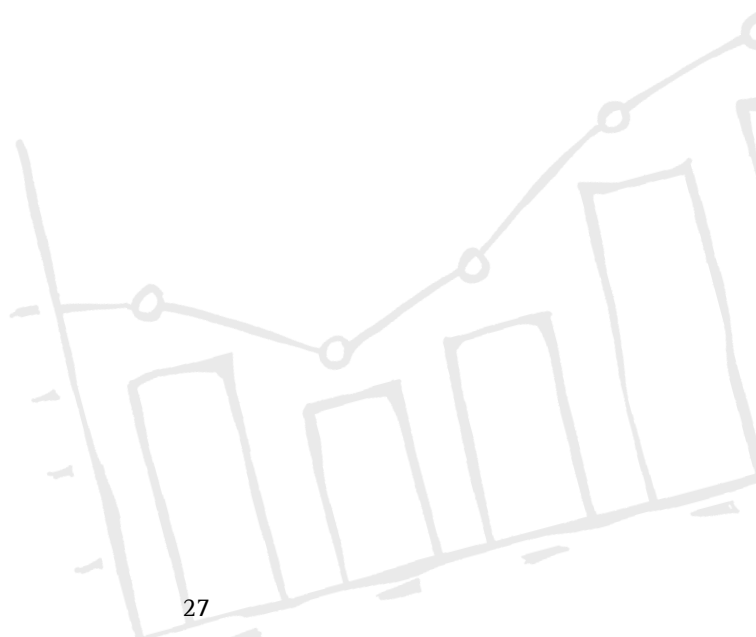
### **Das Multiplikatorverfahren**

Beim Multiplikatorverfahren handelt es sich um ein stark vereinfachtes Ertragswertverfahren. Dabei geht es um den Ansatz eines Mehrfachen des Wertindikators. Auch dieses Verfahren erlaubt nur einen ersten Überblick bei der Überlegung, wie und auf welcher Basis der Unternehmenswert angesetzt werden kann.



In der Praxis werden mitunter mehrere Verfahren parallel angewendet, um so ein umfassendes Bild über den Betrieb erhalten und einen soliden Unternehmenswert ermitteln zu können. Das oder die jeweiligen Bewertungsverfahren spielen also bei der Kaufpreisfindung eine wichtige, aber nicht die entscheidende Rolle, zumal davon auszugehen ist, dass der Übergeber wie auch der potenzielle Übernehmer oft zu recht differenzierten Bewertungen kommen. Nicht nur ein unterschiedlicher Informationsstand, sondern auch die betrieblichen Faktoren erhalten dabei oftmals eine ungleiche Gewichtung. Dennoch sind die Daten der Bewertungsverfahren eine gute Basis für die anschließenden Verhandlungen zum Kaufpreis.

Tipp: Die Unternehmensbewertung gehört zu den schwierigsten, aber auch zu den wichtigsten Aufgaben im Rahmen der Betriebsübergabe. Die dargestellten Berechnungsverfahren können darüber hinaus zu Unterschieden in der Höhe des errechneten Unternehmenswertes führen. Eine Unternehmensbewertung sollte deshalb nicht ohne Mitwirkung eines erfahrenen Beraters erfolgen.





## 4. Rechtliche und steuerliche Aspekte

Die folgenden Ausführungen zu rechtlichen und steuerlichen Aspekten beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen aber 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

Aus juristischer Sicht ist ein Unternehmen eine Gesamtheit von Sachen und Rechten. Für das Auftreten im Rechtsverkehr bedarf es eines Unternehmensträgers, beispielsweise eines Einzelunternehmers bzw. einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. Der Kauf eines Unternehmens kann durch den Erwerb des Unternehmensträgers oder einzelner zur Sach- und Rechtsgesamtheit gehörender Wirtschaftsgüter erfolgen. Je nachdem, in welcher Form die Betriebsübergabe erfolgt, wird folgendermaßen unterschieden:

- Unternehmenskauf (Asset-Deal)

Mit dem Kauf des kompletten Unternehmens oder eines für sich geschlossenen Unternehmensteils (beispielsweise eine Filiale) mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten, kann der neue Inhaber über sein erworbenes Eigentum frei verfügen und zum Beispiel als Sicherheiten für Kredite einsetzen. Es handelt sich hierbei um einen so genannten Asset-Deal. Anwendungsbereiche sind insbesondere der Verkauf von Einzelunternehmen und die Veräußerung von Betriebsteilen.

- Anteilskauf (Share-Deal)

Durch den Kauf von Geschäftsanteilen (Anteilskauf oder Share-Deal) wird der Käufer zum Beispiel Gesellschafter einer GmbH. Das Unternehmen oder die Mehrheitsrechte daran werden durch den Verkauf der Geschäftsanteile übertragen. Der Rechtsträger, beispielsweise eine GmbH, bleibt weiterhin unverändert bestehen. Der Verkauf der Unternehmensanteile wird in einem Kaufvertrag beschlossen. Bei Kapitalgesellschaften ist eine notarielle Beglaubigung des Vertrags notwendig.

### 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 Nießbrauchrecht 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.

Beim Erwerb eines nicht in das Handelsregister eingetragenen kleingewerblichen Unternehmens muss berücksichtigt werden, dass dieses kein Recht zur Firmenführung hat und damit eine Firmenfortführung ausgeschlossen ist. Kleingewerbliche Unternehmer müssen im Geschäftsverkehr mit ihrem Vor- und Nachnamen auftreten. Falls mit dem Unternehmensnamen ein hoher Bekanntheitsgrad verknüpft ist, kann dieser folglich nicht vom Übernehmer fortgeführt werden. Besteht ein großes Interesse an der Beibehaltung des Namens des Verkäufers eines kleingewerblichen Betriebes, sollte daher geprüft werden, ob der Name des Übergebers vor dem Verkauf in das Handelsregister eingetragen werden kann.

### **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 Gehaltsansprüche aus Arbeitsverhältnissen, Ansprüchen aus Wettbewerbsklauseln, Vertragsstrafen oder Steuerschulden. 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 Veräußerers. 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 beim Betriebsübergang**

Bei einer Betriebsübergabe gehen gemäß § 613 a BGB alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten in unveränderter Form auf den Betriebsnachfolger 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 Betriebsübernahme 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 Gehaltschulden, 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 vom Betriebsübergang betroffenen 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 genau 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 den Betrieb dadurch schnell 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.

### **Pflichtteilsansprüche**

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 Pflichtteilsanspruch. 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, muss die Art und Weise der Auszahlung zumindest so geregelt werden, dass der Bestand des Unternehmens nicht gefährdet wird. So sollte beispielweise 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 bestimmt haben sollte. Die Nachfolgeregelung sollte deshalb im Gesellschaftsvertrag und Testament übereinstimmen.

Wenn der Betrieb in der Familie bleiben soll, müssen Erbauseinandersetzungen und Streitigkeiten in der Nachfolgeneration 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 viele 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.

### Unentgeltliche Übertragung des Unternehmens

Wird das Betriebsvermögen vollständig unentgeltlich übertragen, zum Beispiel durch Schenkung oder Erbfall, so fällt Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer an. Dabei gelten allerdings steuerliche Vergünstigungen. Bei der unentgeltlichen Übertragung von Betriebsvermögen im Rahmen der Erbfolge oder der vorweggenommenen Erbfolge gibt es einen Freibetrag in Höhe von 225.000 Euro. Dieser Freibetrag gilt unabhängig davon, ob das begünstigte Betriebsvermögen an Familienangehörige oder an Fremde übertragen wird. Der Betriebsvermögensfreibetrag wird jedoch nur dann gewährt, wenn der Beschenkte oder Erbe das Unternehmen mindestens fünf Jahre fortführt. Nach Abzug des Freibetrags wird nur ein Anteil von 65 Prozent des Betriebsvermögens zur Besteuerung heran gezogen. Der verbleibende Betrag reduziert sich noch einmal um die persönlichen schenkung- bzw. erbschaftsteuerlichen Freibeträge. Die Höhe dieser persönlichen Freibeträge richtet sich nach der Zuordnung der begünstigten Person zu bestimmten Steuerklassen je nach Verwandtschaftsgrad zum Veräußerer.

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 schenkung- und erbschaftsteuerliche Behandlung von Bedeutung als auch im Hinblick auf die ertragsteuerliche Behandlung der laufenden Zahlungen beim Empfänger, das heißt beim übergebenden Unternehmer. Um hier Fehler zu vermeiden und die steuerlich optimale Lösung zu finden, ist die Beratung durch einen Steuerfachmann unerlässlich.



## 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, und auch der Firmenwert, der beim Verkauf erzielt wird. Die Steuerschuld entsteht im Jahr der Betriebsveräußerung unabhängig davon, wann der Kaufpreis fließt.

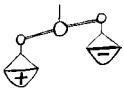
Auch hier bestehen jedoch einige Steuervergünstigungen. Dem Veräußernden wird ein Freibetrag von 45.000 Euro gewährt, wenn er das 55. Lebensjahr vollendet hat oder im sozialversicherungsrechtlichen Sinne dauernd berufsunfähig ist. Größere Veräußerungsgewinne werden von dieser Freibetragsregelung jedoch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

Darüber hinaus stehen dem Senior-Unternehmer – einmal im Leben – 44 Prozent des durchschnittlichen Steuersatzes als Freibetrag zur Verfügung. Dies gilt jedoch ebenfalls nur dann, wenn er das 55. Lebensjahr vollendet hat oder wenn er dauernd berufsunfähig ist und der Veräußerungsgewinn nicht mehr als 5 Millionen Euro beträgt. Der Freibetrag wird für den Verkauf von Betrieben, Teilbetrieben und Anteilen gewährt.

### ■ 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 so genannte Halbeinkünfteverfahren. Danach bleibt der hälftige Veräußerungsgewinn steuerfrei. Die andere Hälfte wird in die Bemessungsgrundlage für die Einkommensteuer eingestellt und mit dem persönlichen Steuersatz besteuert.

**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. Im Hinblick auf die finanziellen Folgen und Risiken ist eine sachverständige steuerliche Beratung dringend zu empfehlen.



## 5. Die Planung einer Betriebsübernahme

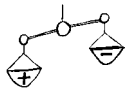
### Chancen und Risiken abwägen

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 einer Neugründung kann der angehende Unternehmer seinen Betrieb von Anfang an nach seinen eigenen Vorstellungen gestalten. Er beginnt zwar bei „Null“ und muss den Markt für sein Produkt oder seine Dienstleistung sowie Beziehungen zu Kunden und Lieferanten erst aufbauen. Aber er kann mit seinem Unternehmen und mit eigenständiger Ausrichtung Schritt um Schritt wachsen. Bei der Übernahme und Fortführung eines Unternehmens muss der neue Inhaber zunächst auf den bestehenden Vorgaben aufbauen. Von Anfang an muss er sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Betriebes gleichzeitig unter Beweis stellen.

Formulieren Sie deshalb klar und deutlich Ihre Erwartungen. Was genau haben Sie vor? Und was erwarten Sie von Ihrem Vorgänger? Erarbeiten Sie zusammen mit dem Senior Ihre Aufgaben und die Verantwortungsbereiche. Stellen Sie klar, dass Sie eigenverantwortlich und selbständig handeln wollen, dass Sie genügend Freiheit für die Umsetzung eigener Ideen und den Aufbau eines eigenen Teams benötigen. Besprechen Sie mit Ihrem Vorgänger, ob Sie eine Beratung von seiner Seite erwarten und wie Sie sich diese gegebenenfalls vorstellen.

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.

Neben der unternehmerischen Qualifikation benötigen Sie auch erfahrene Berater. Das beginnt bspw. bei der Unternehmensbewertung, die Sie nicht ohne einen Spezialisten durchführen sollten. 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 Ihre Nachfolge nicht zum Risikofaktor für das Unternehmen wird, sollten Sie über fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how, Führungserfahrung und Branchenkenntnisse verfügen.



Der Kapitalbedarf für die Übernahme eines Unternehmens wird oftmals unterschätzt. Häufig muss der Nachfolger noch zusätzliche Investitionen tätigen, um das Unternehmen auf den neuesten technischen Stand zu bringen. Bei der Übertragung des Unternehmens auf einen Familiennachfolger wird häufig übersehen, dass Erbansprüche anderer Familienmitglieder als eventueller Kostenfaktor berücksichtigt werden müssen.

Zusätzlich erschwert werden kann die Übernahme dadurch, dass mittelständische Unternehmen in vielen Fällen sehr stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt sind und den Wechsel in der Unternehmensführung nicht ohne Weiteres überstehen. Langjährige Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben sich auf diese Persönlichkeit eingestellt. Der neue Chef muss sich dieses 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 Unternehmertyp?**

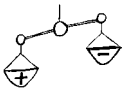
Häufigste Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen, die vom Nachfolger ausgehen, sind insbesondere fehlende Führungserfahrung, ungenügende Branchenkenntnisse, eine Finanzschwäche des Nachfolgers und damit verbundene Schwierigkeiten bei der Kaufpreisfinanzierung.

Bevor Sie eine Betriebsübernahme wagen, sollten Sie sich deshalb über Ihre Ziele im Klaren sein. Wollen Sie Unternehmer sein? Wenn ja, bringen Sie die wesentlichen Voraussetzungen dazu mit? Ein erster Schritt ist die Selbstprüfung.

Anhand folgender Merkmale sollten Sie Ihre persönlichen Voraussetzungen kritisch prüfen:

### **Persönliche Eignung**

- Sind Sie unter dem Aspekt der kaufmännischen Vorsicht risikobereit?
- Sind Sie neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen?
- 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?

Erfolgreiche Unternehmer sollten darüber hinaus Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen wie

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

### **Fachliche Voraussetzungen/Branchenkenntnisse**

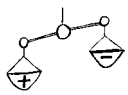
Prüfen Sie kritisch, ob Ihre Kenntnisse zu folgenden Bereichen ausreichen:

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

### **Kaufmännische Qualifikation**

In der betrieblichen Praxis können Sie mit folgenden betriebswirtschaftlichen Bereichen konfrontiert werden:

- Beschaffungsmarkt: Betriebsmittel, Waren und Werkstoffe
- Lagerhaltung: Wareneingang, Lagerung
- Leistungserstellung (Produzierendes Gewerbe): Arbeitsbedingungen, Arbeitsentgelt, Kapazität, Werkstoffe, Ablauforganisation
- Absatz/Marketing: Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Werbepolitik
- Finanzierung: Liquiditätsplanung, Kapitalbeschaffung
- Personal: Personalplanung, Mitarbeiterführung, Entlohnung
- Rechtliche Grundlagen: Kaufvertrag, Störungen bei der Erfüllung von Verträgen, Mahnverfahren, unlauterer Wettbewerb, Rechtsformen
- Steuern: Steuerarten, Veranlagungs- und Abzugsverfahren
- Rechnungswesen/Buchführung: Kalkulation, Einrichten der Buchführung, laufende Buchführung, vorbereitende Abschlussarbeiten, Bilanzierungsgrundsätze
- Versicherungen: betriebliche und persönliche Sicherung



Die Tatsache, künftiger Erbe eines Familienbetriebes zu sein, qualifiziert nicht automatisch zur Unternehmensnachfolge. Wenn Sie noch kein ausreichendes Know-how erworben haben, das Sie befähigt, ein Unternehmen zu leiten, holen Sie dies unbedingt nach. Berufliche und kaufmännische Fähigkeiten können Sie sich auch außerhalb des Familienbetriebes aneignen.

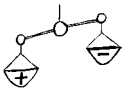
## Die Suche nach dem richtigen Betrieb

Existenzgründer können die Hilfe verschiedener Einrichtungen in Anspruch nehmen, um Kontakt zu Firmeninhabern zu knüpfen, deren Betrieb zur Übergabe ansteht:

- Die bundesweite Unternehmensbörse „Change/Chance“ ([www.change-online.de](http://www.change-online.de)) bietet über das Internet die Kontaktvermittlung zu Unternehmen, die zur Übergabe anstehen. Change/Chance ist eine Gemeinschaftsinitiative u. a. der KfW Mittelstandsbank, der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern.
- Auch Kreditinstitute, Unternehmensberater oder Firmenmakler vermitteln entsprechende Kontakte.

Ein klares Anforderungsprofil erleichtert die Suche nach einem Unternehmen. Über folgende Punkte sollten Sie sich 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? Wo und wie erhalte ich diese Informationen?



## Die Analyse des Unternehmens

Haben Sie als Existenzgründer ein Unternehmen gefunden, das für eine Übernahme in Betracht kommt, 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. So können Fehleinschätzungen, zum Beispiel bei der Unternehmensbewertung, verhindert werden. Die Objektbeschreibung dient auch als Grundlage für die Unternehmensbewertung bzw. für die Ermittlung des Kaufpreises.

Bei einer Nachfolge innerhalb der Familie wiederum ist der Unternehmenswert die Basis für die Berechnung von Ausgleichszahlungen an Erben.

Die folgende Checkliste bietet 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 gegebenenfalls die Nachbarn gut ansehen. Wie sich der Standort künftig entwickeln soll, erfahren Sie bspw. 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 Kunden mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung zufrieden sind.

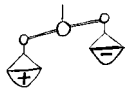
### Die Kunden:

Als Nachfolger müssen Sie natürlich neue Kunden akquirieren. Doch zunächst sind Sie auf den laufenden Umsatz und den Kundenstamm 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 Räumlichkeiten an und halten Sie alle Mängel schriftlich fest. Je größer das Gebäude, desto sinnvoller ist es, einen Fachmann hinzuzuziehen. Prüfen Sie gegebenenfalls auch die Bodenqualität des Betriebsgeländes und erkundigen Sie sich beim Umweltamt, ob das Grundstück eventuell durch Altlasten belastet ist.

#### **Der Zustand von Geschäftsausstattung, Maschinen, Geräte und Fuhrpark:**

Lassen Sie sich die Kauf- und eventuell Wartungsverträge vorlegen. Haben die Anlagen und Fahrzeuge noch Garantie? Sprechen Sie auch mit den Mitarbeitern, die die Computer, Maschinen usw. bedienen. 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 allerdings dazu, die Umsatz- und Ertragserwartung für die kommenden drei bis fünf Jahre zu beurteilen. Lassen Sie sich vom Unternehmer die Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen der letzten drei Jahre, den Lagebericht und eine Inventarliste vorlegen.

#### **Die Konkurrenz:**

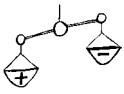
Informieren Sie sich darüber, mit welchen Konkurrenten Sie es zu tun haben. Machen Sie sich auch deutlich, inwieweit sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz unterscheiden wird.

#### **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 Branchenkennzahlen und Betriebsvergleichen können Sie die Situation des Unternehmens im Vergleich zu anderen Betrieben feststellen.



## Die Umsetzung der Betriebsübernahme

Begnügen Sie sich nicht mit vagen Absichtserklärungen Ihres Vorgängers, 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 Zusammenarbeit sowie Dauer und Aufgabenteilung genau festgelegt werden. Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen diesen Fahrplan. Woran liegt es, wenn er nicht eingehalten wird? Was kann dagegen getan werden? Muss der Fahrplan angepasst werden?

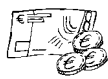
Missverständnisse und Unklarheiten lassen sich größtenteils vermeiden, indem alle Vereinbarungen und Gesprächsergebnisse schriftlich festgehalten und den Beteiligten vorgelegt werden. Damit sind alle auf demselben Informationsstand.

Vereinbaren Sie regelmäßige Gesprächstermine, um alle Fragen 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 Betriebsübergaben spezialisiert.

Es kann sinnvoll sein, dass der ehemalige Inhaber einen offiziellen Beraterstatus erhält, entweder durch eine Festanstellung oder einen Honorarvertrag. Bei einer Festanstellung hat der Senior den Vorteil, sozial abgesichert zu sein. 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. Lassen Sie sich über alle Vorgänge im Betrieb informieren. Nur wer gut informiert ist, kann richtige Entscheidungen treffen.

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.



## 6. Die Finanzierung der Betriebsübernahme

Ob und zu welchen Konditionen Sie als Existenzgründer einen Betrieb übernehmen können, ist nicht zuletzt von Ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig. Wer ein Unternehmen übernehmen will, braucht Geld. Vor allem dann, wenn das Unternehmen gekauft und womöglich sofort und vollständig bezahlt werden soll. Je nach Form der Betriebsübernahme umfasst die Kaufsumme sowohl die Immobilien, die Maschinen, die Fahrzeuge und die Betriebseinrichtungen als auch den bestehenden Kundenstamm und den ideellen Firmenwert. Dies bedeutet, dass eine Übernahme oftmals teurer als eine Neugründung ist. Um so wichtiger ist der Einsatz von öffentlichen Fördermitteln im Rahmen der Kaufpreisfinanzierung. Betriebsübernahmen werden ebenso gefördert wie Unternehmensneugründungen. Dabei gibt es Förderhilfen sowohl seitens des Bundes als auch des Landes Baden-Württemberg. Neben Krediten, die den Nachfolgern durch günstige Zinsen, lange Laufzeiten und tilgungsfreie Jahre eine betriebsgerechte Finanzierung ermöglichen, können im Bedarfsfall auch Bürgschaften und Beteiligungskapital als Finanzierungsbausteine genutzt werden.

### Das Gespräch mit dem Kreditinstitut

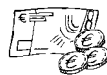
Ihr wesentlicher Partner bei der Kreditaufnahme ist in der Regel die Hausbank. Sie müssen aber davon ausgehen, dass eine Bank für die Kreditentscheidung ein fundiertes Konzept benötigt, und dass Sie Ihr Konzept auch überzeugend präsentieren müssen. Folgende Punkte sollten Sie bei den Gesprächen mit den Kreditinstituten beachten:

- Durch offene Gespräche bauen Sie Vertrauen auf. Sprechen Sie deshalb auch kritische Punkte an. Das Kreditinstitut stellt diese früher oder später sowieso fest. Dann könnte das Vertrauensverhältnis schon beeinträchtigt sein.
- Sprechen Sie möglichst früh bei Ihrem Kreditinstitut vor, das Ihr Partner werden soll. 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.

Für die Finanzierungsgespräche werden in der Regel folgende Unterlagen benötigt:

#### Angaben zur Person des Antragstellers (Lebenslauf)

- Beschreibung des persönlichen Werdegangs, der kaufmännischen und fachlichen Kenntnisse und der beruflichen Erfahrungen



## Unternehmenskonzept

- Angebots- und Leistungspalette
- Kundenzielgruppe, Lieferanten und Wettbewerber
- Einzugsgebiet, Standort
- Markteinführungs- und Vertriebsstrategie

## Wirtschaftliche Verhältnisse

- Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Jahre
- Planungsrechnungen (Kapitalbedarfsplan, Planbilanz/Plan-Cash-Flow-Rechnung, Umsatz- und Ertragserwartung, Liquiditätsplanung)

## 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.

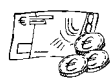
## Kreditprüfung

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

- Persönliche Verhältnisse, Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers?
- Was produziert oder vertreibt das Unternehmen?
- Realisierbarkeit der Umsatz- und Ertragserwartung?
- Höhe des Eigenkapitals?
- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsweise etc.)?

## Sicherheiten

Kredite werden nur gegen ausreichende Sicherheiten zur Verfügung gestellt. Hausbankdarlehen und öffentliche Fördermittel sind in der Regel banküblich abzusichern. Meist muss das gesamte Privatvermögen als eigene Sicherungsmöglichkeit eingesetzt werden. Existenzgründer haben mitunter die Auffassung, durch eine GmbH-Gründung könnte eine Reduzierung des Risikos erreicht werden, da sich die persönliche Haftung gegenüber der Bank nur auf die Höhe der Einlage beschränke. Solche Haftungsbeschränkungen erkennen Kreditinstitute allerdings nicht an. Sie verlangen in der Regel die vollständige Durchgriffsmöglichkeit auf das private Vermögen.



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 in der Praxis zu erheblichen Abschlägen gegenüber den Anschaffungswerten führt

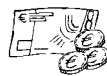
Reichen die vorhandenen Sicherheiten nicht aus, wird die Mitverpflichtung eines Dritten - also eines Bürgen - erforderlich. Hierbei wird unterschieden zwischen der Ausfallbürgschaft und der selbstschuldnerischen Bürgschaft. Bei der ersten Bürgschaftsart muss der Bürge erst dann zahlen, wenn die Bank den Ausfall nachweist; bei der zweiten Bürgschaftsart verzichtet der Bürge auf das Recht der Einrede der Vorausklage. Bürgen werden wie Kreditnehmer gestellt und müssen nach der ersten Aufforderung der Bank zahlen.

## Die Planungsrechnungen

Ein wichtiger Schritt zur Realisierung einer Betriebsübernahme sind die Planungsrechnungen. Ziel ist es, aus groben Vorstellungen ein überschaubares Zahlengerüst zu erstellen. Die Planungsrechnungen können auch bei Gesprächen mit Kreditinstituten und sonstigen Kapitalgebern verwendet werden, denn dort müssen Sie ein detailliertes und überzeugendes Konzept vorlegen. Bei einer Betriebsübernahme sollten folgende Planungsrechnungen erstellt werden:

- Kapitalbedarfsplan
- Planbilanz/Plan-Cash-Flow-Rechnung
- Umsatz- und Ertragserwartung
- Liquiditätsplanung

Diese Planungsrechnungen sollten auch nach der Betriebsübernahme ständig im Rahmen eines Soll-/Ist-Vergleichs als Controlling-Instrument fortgeführt werden. Aber auch Ihre Bank erwartet diese Zahlen in regelmäßigen Abständen. Sie wird sich voraussichtlich mindestens einmal pro Quartal über die planmäßige Entwicklung informieren lassen.



## **Kapitalbedarfsplan**

Der Kapitalbedarf setzt sich aus dem Kaufpreis mit sämtlichen Nebenkosten, eventuell notwendigen Neuinvestitionen und dem benötigten Betriebsmittelbedarf (d.h. den laufenden Betriebskosten) zusammen. Im Zuge einer Betriebsübernahme sollte der Investitionstätigkeit vergangener Jahre besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Mitunter werden vor einer Übergabe nur die nötigsten Ersatzinvestitionen getätigt – ein für den Übernehmer oftmals teurer und ungeplanter Zusatzaufwand. Ein fundierter Kapitalbedarfsplan trägt dazu bei, die Liquidität zu sichern und eine Zahlungsunfähigkeit zu verhindern. Auch die finanziellen Belastungen während und nach der Betriebsübernahme sollten Sie berücksichtigen. Der Kapitalbedarf darf nicht zu knapp ermittelt werden. Planen Sie deshalb eine Reserve für „Unvorhergesehenes“ ein.

## **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.

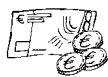
## **Umsatz- und Ertragserwartung**

Betrachten Sie die Umsatz- und Ertragserwartung nicht als notwendiges Übel für den Antrag auf öffentliche Finanzierungshilfen. Vielmehr ist diese Planungsrechnung eine wichtige Grundlage für Ihre Entscheidung zur Betriebsübernahme. Im Gegensatz zu einer Neugründung haben Sie bei einer Übernahme in der Regel durch Bilanzen bzw. Gewinn- und Verlustrechnungen konkrete Zahlen vorliegen. Auf dieser Basis können Sie die Höhe der voraussichtlichen Kosten bzw. der Umsätze und Erträge vorausberechnen. Auch alle geplanten betrieblichen Veränderungen sollten in der Umsatz- und Ertragserwartung berücksichtigt werden.

Wichtig ist: Durch die Planung der Umsätze, der Kosten und der Erträge können aktuelle Entwicklungen und eventuell auftretende Probleme rechtzeitig erkannt werden. Dadurch kann der Inhaber auf kritische Situationen rechtzeitig reagieren.

## **Liquiditätsplanung**

Mit der Umsatz- und Ertragserwartung ermitteln Sie, ob die Umsätze realistisch sind und ausreichende Gewinne erwirtschaftet werden. Ob Ihr Unternehmen über genügend „flüssige Mittel“ verfügt, kann daraus aber nicht abgeleitet werden. Die Liquiditätsplanung zeigt, ob Sie auch in der Zeit nach der Betriebsübernahme genügend Geld haben werden, um weiter arbeiten zu können. Wenn nicht, droht Ihrem Betrieb 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, kann ein Liquiditätseingpass oder sogar eine Zahlungsunfähigkeit entstehen. Gerade bei einer Übernahme kann die Liquidität angespannt sein, weil bspw.

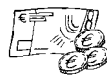
- die Übernahme zu einem Zeitpunkt erfolgt, in dem saisonbedingt die Auslastung des Betriebes schlecht ist
- im Zusammenhang mit der Übernahme einmalige Kosten auftreten, die zu außerplanmäßigen Auszahlungen führen (u.a. Eröffnungswerbung, die Gestaltung von Drucksachen)
- Veränderungen im Betriebsablauf dazu führen können, dass Rechnungen verspätet gestellt werden und dadurch auch Zahlungen mit Verzögerung eintreffen
- durch die Aktivitäten des Übernehmers der Umsatz steigt und dadurch ein höherer Betriebsmittelbedarf erforderlich ist
- Stammkunden zur Konkurrenz abwandern, weil ihnen der Kontakt zum bisherigen Inhaber fehlt und damit Umsatzeinbrüche entstehen

### Erarbeitung eines Liquiditätsplans

Aus der Umsatz- und Ertragserwartung kennen Sie die voraussichtlichen Umsätze und Kosten Ihres ersten Geschäftsjahres nach der Übernahme. Wichtigste Überlegung bei der Erstellung eines Liquiditätsplanes ist, in welchen Monaten aus Umsätzen Einnahmen (Zahlungseingänge) werden und in welcher Höhe diese anfallen. Zahlungseingänge sind vorrangig die Umsätze, aber auch Einzahlungen aus Krediten, Privateinlagen oder sonstigen Einnahmen. Berücksichtigen sollten Sie saisonale Schwankungen in Ihrem Betrieb, Laufzeiten längerer Aufträge und Urlaubszeiten.

Diese Berechnung führen Sie ebenso für Ihre ausgabenwirksamen Kosten (Zahlungsausgänge) durch. Beachten Sie, welche Ausgaben unabhängig von der Beschäftigung entstehen. Miete, Gehälter, usw. sind fixe Kosten. Ausgaben in Abhängigkeit von der Produktionsmenge sind variable Kosten. Berücksichtigen Sie auch Zahlungen an Lieferanten, Steuern, Privatentnahmen sowie Zinsen und Tilgung für das Fremdkapital.

Aus der Gegenüberstellung der Einzahlungen zu den Auszahlungen ergibt sich der monatliche Überschuss (Überdeckung) bzw. der monatliche Fehlbetrag (Unterdeckung). Diese übertragen Sie auf den nächsten Monat und führen dort die gleiche Rechnung durch. Im Falle einer Unterdeckung können Sie jeweils rechtzeitig für die Deckung des Fehlbetrages sorgen, beispielsweise durch eine Privateinlage oder die Inanspruchnahme eines Kontokorrentkredits.



## Die öffentlichen Finanzierungshilfen

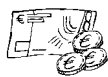
Betriebsübernahmen können ebenso wie Neugründungen mit öffentlichen Mitteln finanziert werden. Das Land Baden-Württemberg und der Bund unterstützen Unternehmensgründungen und Betriebsübernahmen durch eine Reihe von öffentlichen Förderprogrammen. Zinsgünstige Darlehen, öffentliche Bürgschaften sowie Kapitalbeteiligungen erleichtern den Start in die Selbständigkeit bzw. eine Betriebsübernahme und erhöhen die betrieblichen Überlebenschancen. Bei der Vergabe öffentlicher Förderhilfen sind jedoch grundsätzliche Voraussetzungen zu beachten.

Die wichtigsten Bestimmungen sind:

- Existenzgründer bzw. Betriebsübernehmer 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.
- Darlehensanträge sind grundsätzlich über ein Kreditinstitut eigener Wahl an die jeweiligen Förderinstitute zu stellen (Hausbankprinzip). Förderanträge müssen vor Beginn der beabsichtigten Investitionsmaßnahme gestellt werden. Eine rückwirkende Förderung ist nicht möglich. Ein Vorhaben wird begonnen, wenn die Investitionsmaßnahme in Angriff genommen wird bzw. finanzielle Verpflichtungen eingegangen werden.
- Die Finanzierungspartner erwarten, dass sich der Antragsteller in der Regel in angemessenem Umfang mit Eigenmitteln an der Finanzierung beteiligt.
- Die öffentlichen Finanzierungshilfen müssen nach banküblichen Gesichtspunkten abgesichert werden (Ausnahme: ERP-Kapital für Gründung der KfW Mittelstandsbank). Soweit dies nicht möglich ist, können Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg bzw. der Landeskreditbank Baden-Württemberg (L-Bank) 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.

Förderanträge müssen über ein Kreditinstitut gestellt werden. Da hier bereits eine Vorprüfung vorgenommen wird, sollte ein fundiertes Konzept vorgelegt werden. Hierzu gehören die Vorhabensbeschreibung, der berufliche Werdegang, die Umsatz- und Ertragsprognose sowie der Kapitalbedarfs- bzw. Liquiditätsplan.

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

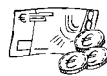
Die wichtigsten Förderprogramme sind:

### **Gründungs- und Wachstumsfinanzierung Baden-Württemberg (GuW)**

Im Rahmen einer Kooperation bieten die Landeskreditbank Baden-Württemberg (L-Bank), die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg und die KfW Mittelstandsbank ein gemeinsames Programm an, die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung Baden-Württemberg (GuW). Dieses Programm bietet sowohl Gründern, Übernehmern und jungen Unternehmen als auch etablierten Mittelständlern interessante Finanzierungsvarianten.

Die Zinssätze des GuW-Programms werden durch das Land verbilligt. Der Finanzierungsanteil bei materiellen und immateriellen Investitionen, Betriebsübernahmen, Warenlager und Markterschließung kann bei Vorhaben bis zu 1 Mio. Euro 100 % betragen. Bei größeren Volumina liegt die Anteilsfinanzierung bei 75 %. Die Aufwendungen für Betriebsmittel gehen bis zu 100 % in die Bemessungsgrundlage für den Kredit ein. Der Darlehenshöchstbetrag liegt in der Regel bei zwei Millionen Euro.

Seit dem 1. April 2005 gilt ein risikogerechtes Zinssystem. Damit ermöglichen die Förderinstitute eine individuelle Zinsgestaltung. Nach diesem System bestimmen zwei Einflussgrößen den Zinssatz: Die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens, d. h. die Bonität des Kreditnehmers - diese bestimmt sich u. a. durch Eigenkapitalquote und Verschuldungsgrad - sowie die Werthaltigkeit der Sicherheiten, die für den Kredit gestellt werden können. Bonität und Sicherheiten eines Antragstellers werden von der Hausbank ermittelt. Die Hausbanken und die Förderinstitute haben sich auf sechs Bonitätsklassen und vier Besicherungsklassen geeinigt. Jedem Antragsteller wird von der Hausbank individuell die jeweilige Klasse zugeordnet. Durch



Kombination dieser beiden Klassen ergeben sich sieben Preiskorridore für den Zins, die mit maximalen Obergrenzen versehen sind.

Unter bestimmten Voraussetzungen ist eine Risikoentlastung der Hausbank möglich. Dies hilft dann weiter, wenn die eigenen Sicherheiten nicht ausreichen. Bei der GuW kann im Rahmen eines vereinfachten Verfahrens ohne zusätzliches Antragsformular und zu besonders günstigen Konditionen eine Bürgschaft der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg in Höhe von 40 % des Kredits beantragt werden. Die Bürgschaftsprovision beträgt jährlich 0,6 % vom Kreditbetrag, die einmalige Bearbeitungsgebühr 1,0 % der genehmigten Bürgschaft.

### **Starthilfe Baden-Württemberg**

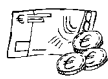
Für Vorhaben mit einem Finanzierungsbedarf bis zu 100.000 Euro bieten die L-Bank und die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg ein kompaktes Finanzierungspaket. Das Starthilfeprogramm besteht aus einem günstigen Förderdarlehen der L-Bank und einer Bürgschaft der Bürgschaftsbank in Höhe von 80 %. Damit können die gesamten Investitionen und Betriebsmittel finanziert werden. Die Starthilfe richtet sich ausschließlich an Personen, die sich gerade selbständig machen bzw. ein bestehendes Unternehmen übernehmen oder sich daran beteiligen.

### **ERP-Kapital für Gründung**

ERP-Kapital für Gründung wird von der KfW Mittelstandsbank an Existenzgründer bzw. Betriebsübernehmer gewährt. Das Nachrangdarlehen haftet unbeschränkt und erfüllt somit Eigenkapitalfunktion. Voraussetzung ist ein Eigenkapitaleinsatz von in der Regel 15 % des Kapitalbedarfs; diese Eigenmittel können mit dem ERP-Kapital für Gründung bis auf 40 % des Finanzierungsbedarfs aufgestockt werden. Der Darlehenshöchstbetrag je Antragsteller 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 Tilgung beginnt erst nach sieben Jahren. Der Zinssatz wird in den ersten vier Jahren verbilligt. ERP-Kapital für Gründung kann mit dem GuW-Programm kombiniert werden.

### **Liquiditätshilfeprogramm der L-Bank**

Wenn mit GuW-Darlehen der L-Bank oder den anderen Förderprogrammen keine optimale Finanzierung der Betriebsübernahme dargestellt werden kann - bspw. wenn kürzere Laufzeiten gewünscht werden - kann die Übernahme gegebenenfalls in dem Liquiditätshilfeprogramm der L-Bank gefördert werden. Dieses Förderprogramm bietet günstige Zinsen bei flexiblen Laufzeiten und Konditionen.



## **Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg bzw. der L-Bank**

Bei der Inanspruchnahme von Hausbankkrediten und öffentlichen Förderprogrammen müssen Sicherheiten gestellt werden. Stehen hierzu keine ausreichenden Vermögenswerte zur Verfügung, kann bei der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, einer Selbsthilfeeinrichtung der Wirtschaft, eine Bürgschaft beantragt werden.

Bürgschaften können beantragt werden zur Absicherung von:

- Förderdarlehen und Hausbankkrediten (bspw. zur Finanzierung des Kaufpreises bei einer Übernahme oder von Maschinen, Geschäftsbauten, Betriebsmitteln)
- neu eingeräumten Kontokorrent- oder Avalrahmen, darüber hinaus auch Aufstockungen bereits eingeräumter Kreditlinien (jedoch keine Umschuldungen)
- Krediten zur Auftragsvorfinanzierung

Das Vorhaben muss wirtschaftlich sinnvoll und vertretbar sein. Die Bürgschaftsbank kann Bürgschaften bis zu 80 % des Kreditbetrages, höchstens 1 Million Euro, übernehmen. Bei Bewilligung der Bürgschaft wird eine einmalige Bearbeitungsgebühr von 1,0 % aus der genehmigten Bürgschaft fällig. Während der Dauer der Bürgschaft ist eine jährliche Bürgschaftsprovision von in der Regel 0,8 % aus dem jeweils verbleibenden Kreditbetrag zu entrichten. Die Beantragung einer Bürgschaft erfolgt über die kreditgewährende Hausbank.

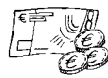
Bei größeren Finanzierungsbeträgen können Bürgschaften der L-Bank beantragt werden. Die L-Bank kann Bürgschaften in der Größenordnung von 1 Million Euro bis zu 5 Millionen Euro übernehmen.

## **Kapitalbeteiligungen der MBG**

Sie können Ihre Eigenkapitalbasis durch eine Kapitalbeteiligung erweitern. Die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg kann Ihnen zur Mitfinanzierung einer Betriebsübernahme eine stille Beteiligung gewähren. Die Führung des Unternehmens bleibt dabei in Ihrer Hand. Für Beträge bis 750.000 Euro gelten besonders attraktive Konditionen. In Kooperation mit den Sparkassen sowie den Volksbanken Raiffeisenbanken in Baden-Württemberg bietet die MBG Kapitalbeteiligungen bis zu 2,5 Mio. Euro.

## **Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten**

Eigenkapital gibt es auch bei privaten Beteiligungsgesellschaften bzw. bei Kapitalbeteiligungsfonds. Mit entscheidend für den Zuschlag ist neben dem Management- und Fachwissen des künftigen Firmenchefs das Unternehmenskonzept. An besonders wachstumsstarken, innovativen Unternehmen sind private Venture-Capital-Gesellschaften interessiert, die nach Prüfung des vorgelegten Unternehmenskonzeptes in ein Unternehmen investieren. Die Kapitalgeber bringen in der Regel auch zusätzliches Know-how und hilfreiche Kontakte ein.



## Rating – die Bonitätsbeurteilung von Betrieben

Die Bonitätsbeurteilung bzw. die Kreditvergabe an Unternehmen verändert sich im Rahmen der Neugestaltung der Eigenkapitalvorschriften der Kreditinstitute (Basel II) wesentlich. Ziel von „Basel II“ ist es, die Stabilität des internationalen Finanzsystems zu erhöhen. Dazu sollen die Risiken im Kreditgeschäft besser erfasst und die Eigenkapitalvorsorge der Kreditinstitute risikogerechter ausgestaltet werden. Das bedeutet, dass die Kreditinstitute zukünftig umso mehr Eigenkapital vorhalten müssen, je höher das Risiko des Kreditnehmers ist, an den sie einen Kredit vergeben. Bisher spielt dagegen die Bonität der Unternehmen in den aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalregeln keine Rolle: Banken müssen jeden Firmenkredit mit einem einheitlichen Satz von acht Prozent ihres Eigenkapitals unterlegen. Zwar geht es bei dieser Diskussion zunächst nur um die Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute. Mittelbar werden jedoch auch deren Firmenkunden von diesen Veränderungen betroffen sein. Insofern sind die Neuregelungen, die im Januar 2007 in Kraft treten, auch für die Kreditnehmer wichtig.

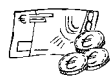
Ratings sind Zeugnisse, in denen die Kreditwürdigkeit von Schuldnern benotet wird. Solch ein Zeugnis ist ein wichtiges Instrument, um den Preis für Fremdkapital, den Zins, für einen Kreditnehmer bestimmen zu können: Ist die Kreditwürdigkeit gut, dann ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass es bei der 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“, und zwar einen um den so genannten Risikoaufschlag erhöhten Zins.

### Ratingverfahren

Die Prüfung der Bonität eines Unternehmens (Rating) erfolgt in der Regel im Rahmen eines bankinternen Verfahrens, bei größeren Unternehmen auch durch externe Rating-Agenturen. Eine hinreichende Bonität ist Voraussetzung für die Kreditvergabe an einen gewerblichen Kunden. Das bankinterne Rating wurde nicht erst jetzt erfunden. Die Kreditinstitute bewerten schon seit Jahren ihre Firmenkunden, um durch diese Früherkennungssysteme das Kreditausfallrisiko zu reduzieren. Unternehmer müssen sich jedoch darauf einstellen, Informationen über ihren Betrieb bzw. ihre geschäftlichen Aktivitäten in höherem Umfang und mit größerer Aktualität zu präsentieren, wenn sie einen Kredit beantragen. Beim Rating werden insbesondere folgende Punkte geprüft:

#### 1. Management

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



## 2. Markt/Branche

- Branchen-/Marktentwicklung; Konkurrenzsituation
- Abnehmer-/Lieferantenstreuung
- Export-/Importrisiken
- 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 ausschließlich durch Kreditinstitute. In der jüngsten Vergangenheit haben sich jedoch gleich mehrere Ratingagenturen formiert, die sich mit ihrem Angebot an den Mittelstand wenden. Externe Ratings sind allerdings nicht billig; zudem ist deren Aussagefähigkeit häufig auf ein Jahr begrenzt.

## Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

Die Nachfolgeplanung im Familienunternehmen wird im Arbeitsalltag allzuoft vernachlässigt. Die Übertragung des Betriebs auf den Nachfolger ist von grundsätzlicher Bedeutung für den Unternehmensbestand und bedarf daher einer gezielten und sorgfältigen Vorbereitung. Existenzgründer hingegen stehen am Anfang ihrer unternehmerischen Laufbahn. Für sie ist der Schritt in die Selbständigkeit sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Hier setzt das Beratungsangebot der Industrie- und Handelskammern an, um einerseits Betriebsinhaber rechtzeitig und gezielt bei der Betriebsübergabe 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 rechtlicher, steuerlicher, finanzieller und betriebswirtschaftlicher Hinsicht.
- In Einzelgesprächen informieren die Industrie- und Handelskammern sowohl Betriebsinhaber 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 Vorgehensweise bei der Nachfolgeplanung bzw. der Übernahme gegeben.
- In Bezug auf die Finanzierungsmöglichkeiten bei einer Betriebsübernahme werden bei den Industrie- und Handelskammern spezielle Beratungssprechtage mit den Förderinstituten durchgeführt.
- Des Weiteren führen die Industrie- und Handelskammern Seminare und Workshops zur Unternehmensnachfolge durch und benennen Sachverständige, die bei der Ermittlung des Unternehmenswertes unterstützen.

### Existenzgründungsbörse/Unternehmensnachfolgebörse „Change/Chance“

Auch bei der Suche, Anbahnung und Vermittlung von Kontakten zu potenziellen Nachfolgern leisten die Industrie- und Handelskammern fundierte Hilfestellung. Die bundesweite Existenzgründungs-/Unternehmensnachfolgebörse „Change/Chance“ der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern und der KfW Mittelstandsbank ([www.change-online.de](http://www.change-online.de)) hat das Ziel, für bestehende Unternehmen Nachfolger und tätige Teilhaber zu vermitteln sowie Existenzgründern den Schritt in die Selbständigkeit zu erleichtern.

„Change/Chance“ wendet sich zum einen an bestehende Unternehmen, die einen Nachfolger oder aktiven Teilhaber suchen (Angebote). Zum anderen steht sie allen Interessenten offen, die einen Betrieb übernehmen bzw. sich tätig beteiligen wollen (Nachfragen, Gesuche). Die Offerten können direkt von den Anbietern bzw. Nachfragern bei der jeweiligen IHK aufgegeben werden.

Angebote und Gesuche werden von der IHK mit einer Chiffre-Nummer versehen, so dass das Namensschutzinteresse gewahrt bleibt. Die Teilnahme an „Change/Chance“ ist für die Interessenten kostenlos. Die IHK leitet die eingehenden Briefe, Telefaxe und E-Mails an den Inserenten weiter.

## **Spezielle IHK-Angebote**

Die aufgeführten Leistungen sind nur ein Auszug aus der breit gefächerten Dienstleistungspalette der Industrie- und Handelskammern. So gibt es bei den einzelnen Industrie- und Handelskammern weitere spezielle Serviceleistungen. Das Angebot wird zudem ständig weiter entwickelt und ausgebaut. 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, hat beispielsweise die IHK Heilbronn-Franken das so genannte Moderatorenkonzept entwickelt. Entsprechend diesem Konzept stehen seit dem Jahr 2003 in den Industrie- und Handelskammern Heilbronn-Franken, Nordschwarzwald, Reutlingen und Ulm den Unternehmen Moderatoren in allen Phasen und zu allen Fragen der Betriebsübergabe als kompetente Ansprechpartner zur Verfügung. Zentrale Aufgabe der Moderatoren ist es, potenzielle Übergeber ausfindig zu machen, anzusprechen und für die rechtzeitige und sorgfältige Planung der Nachfolge zu sensibilisieren. Das Moderatorenkonzept ist in das 12-Punkte-Programm zur Sicherung der Unternehmensnachfolge des Landes Baden-Württemberg aufgenommen worden.

# Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

---

## **IHK Bodensee-Oberschwaben**

Lindenstraße 2  
88250 Weingarten  
Tel. 0751 409-0, Fax 0751 409-159  
E-Mail: [info@weingarten.ihk.de](mailto:info@weingarten.ihk.de)  
[www.weingarten.ihk.de](http://www.weingarten.ihk.de)

---

## **IHK Heilbronn-Franken**

Ferdinand-Braun-Straße 20  
74074 Heilbronn  
Tel. 07131 9677-0, Fax 07131 9677-199  
E-Mail: [info@heilbronn.ihk.de](mailto:info@heilbronn.ihk.de)  
[www.heilbronn.ihk.de](http://www.heilbronn.ihk.de)

---

## **IHK Hochrhein-Bodensee**

Schützenstraße 8  
78462 Konstanz  
Tel. 07531 2860-100, Fax 07531 2860-165  
E-Mail: [info@konstanz.ihk.de](mailto:info@konstanz.ihk.de)  
[www.konstanz.ihk.de](http://www.konstanz.ihk.de)

---

## **IHK Karlsruhe**

Lammstraße 13-17  
76133 Karlsruhe  
Tel. 0721 174-0, Fax 0721 174-290  
E-Mail: [info@karlsruhe.ihk.de](mailto:info@karlsruhe.ihk.de)  
[www.karlsruhe.ihk.de](http://www.karlsruhe.ihk.de)

---

## **IHK Nordschwarzwald**

Dr.-Brandenburg-Straße 6  
75173 Pforzheim  
Tel. 07231 201-0, Fax 07231 201-158  
E-Mail: [info@pforzheim.ihk.de](mailto:info@pforzheim.ihk.de)  
[www.nordschwarzwald.ihk24.de](http://www.nordschwarzwald.ihk24.de)

---

## **IHK Ostwürttemberg**

Ludwig-Erhard-Straße 1  
89520 Heidenheim  
Tel. 07321 324-0, Fax 07321 324-169  
E-Mail: [zentrale@ostwuerttemberg.ihk.de](mailto:zentrale@ostwuerttemberg.ihk.de)  
[www.ostwuerttemberg.ihk.de](http://www.ostwuerttemberg.ihk.de)

---

## **IHK Region Stuttgart**

Jägerstraße 30  
70174 Stuttgart  
Tel. 0711 2005-0, Fax 0711 2005-354  
E-Mail: [info@stuttgart.ihk.de](mailto:info@stuttgart.ihk.de)  
[www.stuttgart.ihk24.de](http://www.stuttgart.ihk24.de)

---

## **IHK Reutlingen**

Hindenburgstraße 54  
72762 Reutlingen  
Tel. 07121 201-0, Fax 07121 201-4120  
E-Mail: [info@reutlingen.ihk.de](mailto:info@reutlingen.ihk.de)  
[www.reutlingen.ihk.de](http://www.reutlingen.ihk.de)

---

## **IHK Rhein-Neckar**

L 1,2  
68161 Mannheim  
Tel. 0621 1709-0, Fax 0621 1709-100  
E-Mail: [ihk@rhein-neckar.ihk24.de](mailto:ihk@rhein-neckar.ihk24.de)  
[www.rhein-neckar.ihk24.de](http://www.rhein-neckar.ihk24.de)

---

## **IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg**

Romäusring 4  
78050 Villingen-Schwenningen  
Tel. 07721 922-0, Fax 07721 922-166  
E-Mail: [info@villingen-schwenningen.ihk.de](mailto:info@villingen-schwenningen.ihk.de)  
[www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de](http://www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de)

---

## **IHK Südlicher Oberrhein**

Schnewlinstraße 11-13  
79098 Freiburg  
Tel. 0761 3858-0, Fax 0761 3858-222  
E-Mail: [ihk@freiburg.ihk.de](mailto:ihk@freiburg.ihk.de)  
[www.suedlicher-oberrhein.ihk.de](http://www.suedlicher-oberrhein.ihk.de)

---

## **IHK Ulm**

Olgastraße 97-101  
89073 Ulm  
Tel. 0731 173-0, Fax 0731 173-173  
E-Mail: [info@ulm.ihk.de](mailto:info@ulm.ihk.de)  
[www.ulm.ihk24.de](http://www.ulm.ihk24.de)

---

## Weitere Ansprechpartner auf Bundes- und Landesebene

---

**Baden-Württemberg  
International (bw-i)  
Gesellschaft für internationale  
wirtschaftliche und wissenschaftliche  
Zusammenarbeit mbH**  
Willi-Bleicher-Straße 19  
70174 Stuttgart  
Tel. 0711 22787-0  
[www.bw-i.de](http://www.bw-i.de)

---

**Beratungsdienst des Einzelhandels-  
verbandes Baden-Württemberg e.V.**  
Neue Weinsteige 44  
70180 Stuttgart  
Tel. 0711 64864-0  
[www.ehv-baden-wuerttemberg.de](http://www.ehv-baden-wuerttemberg.de)

---

**Bürgerschaftsbank  
Baden-Württemberg GmbH**  
Werastraße 15-17  
70182 Stuttgart  
Tel. 0711 1645-6  
[www.buergerschaftsbank.de](http://www.buergerschaftsbank.de)

---

**Bundesministerium für  
Wirtschaft und Arbeit**  
Scharnhorststraße 34-37  
10115 Berlin  
Tel. 01888 615-0  
[www.bmwa.bund.de](http://www.bmwa.bund.de)  
[www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)

---

**Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e. V.**  
Zitelmannstraße 22  
53113 Bonn  
Tel. 0228 9161-0  
[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

---

**DEHOGA  
Hotel- und Gaststättenverband  
Baden-Württemberg e. V.**  
Augustenstraße 6  
70178 Stuttgart  
Tel. 0711 61988-0  
[www.hogabw.de](http://www.hogabw.de)

---

**Deutscher Industrie- und  
Handelskammertag (DIHK)**  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Tel. 030 20308-0  
[www.dihk.de](http://www.dihk.de)

---

**KfW Mittelstandsbank**  
Ludwig-Erhard-Platz 1-3  
53179 Bonn  
Tel. 01801 241124 (Infocenter)  
[www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)

---

**L-Bank Landescreditbank  
Baden-Württemberg**  
Schlossplatz 10  
76113 Karlsruhe  
Tel. 0721 150-0  
Niederlassung Stuttgart:  
Friedrichstraße 24  
70174 Stuttgart  
Tel. 0711 122-0  
[www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)

---

**Landesverband der Baden-  
Württembergischen Industrie e. V.**  
Gerhard-Koch-Straße 2-4  
73760 Ostfildern  
Tel. 0711 327325-00  
[www.lvi.de](http://www.lvi.de)

---

---

**Landesverband Südwest-  
deutschland der gewerblichen  
Berufsgenossenschaften**  
Kurfürsten-Anlage 62  
69115 Heidelberg  
Tel. 06221 523-0  
[www.lvbg.de](http://www.lvbg.de)

---

**Landesvereinigung  
Baden-Württembergischer  
Arbeitgeberverbände e. V.**  
Löffelstraße 22-24  
70597 Stuttgart  
Tel. 0711 7682-0  
[www.agv-bw.de](http://www.agv-bw.de)

---

**MBG Mittelständische  
Beteiligungsgesellschaft  
Baden-Württemberg GmbH**  
Werastraße 15-17  
70182 Stuttgart  
Tel. 0711 1645-6  
[www.mbg.de](http://www.mbg.de)

---

**Rechtsanwaltskammer  
Stuttgart**  
Werastraße 23  
70182 Stuttgart  
Tel. 0711 246466  
[www.rak-stuttgart.de](http://www.rak-stuttgart.de)

---

**RKW  
Baden-Württemberg GmbH**  
Königstraße 49  
70173 Stuttgart  
Tel. 0711 22998-0  
[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

---

---

**Steinbeis-Stiftung für  
Wirtschaftsförderung**  
Haus der Wirtschaft  
Willi-Bleicher-Straße 19  
70174 Stuttgart  
Tel. 0711 1839-5  
[www.stw.de](http://www.stw.de)

---

**Steuerberaterkammer Stuttgart**  
Hegelstraße 33  
70174 Stuttgart  
Tel. 0711 61948-0  
[www.stbk-stuttgart.de](http://www.stbk-stuttgart.de)

---

**Verband für Dienstleistung,  
Groß- und Außenhandel Baden-  
Württemberg e. V. (VDGA)**  
O 4, 13-16  
68161 Mannheim  
Tel. 0621 15003-0  
[www.vdga.de](http://www.vdga.de)

---

**Wirtschaftsministerium  
Baden-Württemberg  
ifex – Initiative für Existenz-  
gründungen und Unternehmensnachfolge**  
Theodor-Heuss-Straße 4  
70174 Stuttgart  
Tel. 0711 123-2786  
[www.newcome.de](http://www.newcome.de)

---

**Wirtschaftsverband für  
Handelsvermittlung und Vertrieb  
Baden-Württemberg (CDH) e. V.**  
Katharinenstraße 18  
70182 Stuttgart  
Tel. 0711 248127  
[www.cdhbw.de](http://www.cdhbw.de)

---

## Literaturhinweise

- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit:  
nexus Initiative Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung,  
Berlin 2005, kostenlos
- Deutscher Industrie- und Handelskammertrag (DIHK):  
Unternehmensnachfolge · Informationen für Nachfolger und Senior-Unternehmer,  
Berlin 2004, EUR 16,00
- Felden, Birgit/Anne Katrin Klaus:  
Unternehmensnachfolge, Stuttgart 2003, EUR 44,95
- Fromm, Rüdiger/Thielemann, Michael u.a.:  
Die richtige Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Vermögen sichern,  
Steuern sparen, Unternehmen erhalten. Ratgeber für individuelle Lösungen.  
Über 100 praktische Beispiele, 2002, EUR 90,00
- Gebel, Dieter:  
Betriebsvermögen und Unternehmensnachfolge,  
München 2002, EUR 59,00
- Häger, Michael/Reschke, Torsten:  
Checkbuch Unternehmenskauf,  
Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2002, EUR 34,80
- Institut für Mittelstandsforschung Mannheim:  
Generationswechsel in der mittelständischen Wirtschaft Baden-Württembergs  
– Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Mannheim 2002
- Isfan, Katrin:  
Unternehmensübernahmen durch Frauen zur Sicherung des familieninternen  
Generationswechsels, Deutscher Universitätsverlag, 2002
- Kantenwein, Thomas u.a.:  
Profi-Handbuch: Nachfolge in Familienunternehmen, Regensburg 2002
- May, Peter/Sies, Claudia:  
Unternehmensnachfolge, Witten/Herdecke 2002