



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

# Unternehmensnachfolge

Die optimale Planung

[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

### **Redaktion**

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit

PID Arbeiten für Wissenschaft und  
Öffentlichkeit GbR  
Regine Hebestreit, Bernd Geisen  
Köln, Berlin

Bundessteuerberaterkammer, KdöR, Berlin

Deutscher Notarverein e.V., Berlin

Deutscher Steuerberaterverband e.V., Berlin

Eggesiecker und Partner  
Rechtsanwälte, Steuerberater,  
Wirtschaftsprüfer  
RA Wolfgang H. Riederer, Köln

Fachverband Unternehmensgründung und  
-entwicklung beim Bundesverband  
Deutscher Unternehmensberater e.V., Bonn

Dr. Bernd LeMar  
Kommunikation & Resonanz, München

### **Gestaltung und Produktion**

PRpetuum GmbH, München

### **Druck**

Silber Druck oHG, Niestetal

### **Herausgeber**

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

### **Stand**

Januar 2009



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie eGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

# Unternehmensnachfolge

Die optimale Planung

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>Ich übernehme ein Unternehmen</b> .....	<b>6</b>
Ein Unterschied: Neugründung – Nachfolge .....	6
Der Businessplan: Passend zum neuen alten Unternehmen .....	10
Das richtige Unternehmen: Gesucht und gefunden .....	14
Und immer wieder: Beratung .....	16
Das nötige „Kleingeld“: Die Übernahme finanzieren .....	17
Und nun: Gemeinsam die Übergabe .....	26
<b>Ich übergebe mein Unternehmen</b> .....	<b>27</b>
Je früher desto besser: Frühzeitig an die Nachfolge denken .....	27
Das Lebenswerk: „Loslassen“ und auf zu neuen Ufern .....	29
Und immer wieder: Beratung .....	31
Altersvorsorge: Unternehmensübertragung? .....	33
Nur in „gute Hände“: Der Wunschnachfolger ist nicht immer „der Richtige“ .....	35
Und nun gemeinsam: Die Übergabe umsetzen .....	36
<b>Gemeinsam die Übergabe umsetzen</b> .....	<b>37</b>
Reden und handeln: Konflikte erkennen und klären .....	37
Kommunikation im Konfliktfall .....	37
Wenn die „Chemie“ stimmt: Die gemeinsame Übergangsphase .....	40
Vom Inhaber zum Berater .....	40
Der neue Chef: So schaffen Sie Vertrauen .....	42
<b>Traditionell: Das Unternehmen bleibt in der Familie</b> .....	<b>42</b>
Zug um Zug: Schrittweise Übertragung durch Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft .....	43
Übergabe zu Lebzeiten: Die vorweggenommene Erbfolge – Schenkung .....	44
Über den Tod hinaus: Die Erbfolge per Testament oder Erbvertrag .....	47

Nicht empfehlenswert: Gesetzliche Erbfolge .....	49
<b>Übergangslösung: Unternehmenseigentum und -führung werden getrennt .....</b>	<b>50</b>
Der angestellte Chef: Einsatz eines Fremdgeschäftsführers .....	51
Vorstand und Aktionäre: Die Gründung einer Aktiengesellschaft .....	52
Bis auf Weiteres: Das Unternehmen wird verpachtet .....	54
<b>Stichtag: Das Unternehmen wird verkauft .....</b>	<b>55</b>
Hieb- und stichfest: Der Kaufvertrag .....	56
Vom Angestellten zum Chef: Die Mitarbeiter übernehmen das Unternehmen .....	56
Auf einmal oder in Raten: Die Zahlung des Kaufpreises .....	60
<b>Genau hinschauen: Das Unternehmen kennenlernen .....</b>	<b>61</b>
<b>Ertrag und Substanz: Der Wert des Unternehmens .....</b>	<b>70</b>
Vom Wert zum Preis .....	70
<b>Nicht nur der Haftung wegen: Rechtsform und Nachfolge .....</b>	<b>74</b>
<b>Finanzamt rechnet mit: Steuern und Nachfolge .....</b>	<b>81</b>
Schenkung und Erbschaft .....	81
Steuerpflichtig oder nicht: Übertragung gegen wiederkehrende Leistungen .....	84
Steuern sparen: Schrittweise Übertragung .....	84
Achtung Einkommensteuer: Verkauf eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft .....	85
In Teilen: Verkauf einer Kapitalgesellschaft .....	88
Auf Zeit: Verpachtung eines Unternehmens .....	89
Im Ganzen lassen: Betriebsaufspaltung .....	89
<b>Anhang .....</b>	<b>90</b>
Glossar .....	90
„nexxt“-Partner .....	93
Adressen .....	94
Literatur .....	95
Internet .....	96
Bestellcoupon .....	99
Fragebogen: Ihre Meinung ist uns wichtig .....	100

## Einleitung

Die Lebenszeit eines erfolgreichen Unternehmens ist praktisch unbegrenzt. Eine Unternehmerin bzw. ein Unternehmer dagegen möchte sich beizeiten vielleicht neuen Aufgaben widmen, sich in den wohlverdienten Ruhestand begeben oder gar ein neues Unternehmen gründen.

Doch was wird dann aus dem bestehenden Unternehmen? Um dessen weiterer Lebensfähigkeit willen muss es in neue Hände übergeben werden. Sicher, der Führungswechsel im Unternehmen ist – von außen betrachtet – ein ganz selbstverständlicher Vorgang, der zum betrieblichen Lebenszyklus gehört. Nicht jedes der mehr als drei Millionen Unternehmen in Deutschland ist von der Problematik der Unternehmensnachfolge betroffen, stellt das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) fest. Lediglich in Familienunternehmen geht der Rückzug des Eigentümers mit der Suche nach einem Nachfolger einher. Voraussetzung für das Finden eines Nachfolgers ist eine fortbestandswürdige und -fähige Substanz des Unternehmens. Das bedeutet, Familienunternehmen müssen für Familienmitglieder oder eine dritte Partei attraktiv sein, damit diese bereit sind, das Unternehmen und die Geschäftsführung zu übernehmen.

Die Berechnungen des IfM Bonn für den Zeitraum 2005 bis 2009 kommen zu folgendem Ergebnis: In Deutschland erwirtschaften 2,1 Mio. Unternehmen einen Jahresumsatz von über 50.000 Euro. Von diesen Unternehmen zählen 94,5 Prozent bzw. 2 Mio. zu den Familienunternehmen. In dem Zeitraum 2005 bis 2009 steht nach Hochrechnungen des IfM Bonn in etwa jedem sechsten dieser Familienunternehmen eine Regelung der Nachfolge an. Pro Jahr sind es ca. 71.000 Familienunternehmen, die ihre Nachfolge regeln müssen.

Die frühzeitige Vorbereitung auf den Führungswechsel ist daher unerlässlich, um das Unternehmen am Markt zu halten. Nicht zuletzt deswegen, weil für eine erfolgreiche Übertragung eine Reihe von Aufgaben bewältigt werden muss, die sowohl für den Inhaber als auch seinen zukünftigen Nachfolger eine große Herausforderung darstellt. Hinzu kommt, dass die unternehmerischen Entwicklungspotenziale eine immer größere Rolle bei der Kreditvergabe spielen. Umso wichtiger ist es, die Weichen im Unternehmen in Richtung „Zukunftssicherung“ zu stellen.

Im Rahmen der „nexxt“ Initiative Unternehmensnachfolge möchten wir mit der vorliegenden Broschüre Unternehmer und Nachfolger bei der Unternehmensübertragung unterstützen und ihnen eine erste Orientierung bieten. Vertiefende Informationen rund um das Thema Unternehmensnachfolge finden Sie im Internetportal [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org).

„nexxt“ ist eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, der KfW Mittelstandsbank sowie Vertretern von Verbänden, Institutionen und Organisationen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe. Ziel der „nexxt“-Partner ist es, ein günstiges Klima für den unternehmerischen Generationswechsel in Deutschland zu schaffen. Dazu wurde eine Aktionsplattform unter der gemeinsamen Dachmarke „nexxt“ errichtet, die alle Kräfte zum Thema „Unternehmensnachfolge“ bündelt.

### Schritt für Schritt – der Weg zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge

Die vorliegende Broschüre wendet sich an beide Seiten, den Übergeber des Unternehmens und seinen Nachfolger. Viele Aspekte einer Unternehmensnachfolge gelten gleichermaßen für den Fremdnachfolger wie für den Nachfolger aus der Familie. Im Vordergrund steht immer die Kompetenz des Nachfolgers und nicht dessen Familienzugehörigkeit.

Dieser praktische Leitfaden will Ihnen eine erste Orientierung 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. Bitte bedenken Sie, dass es keine Pauschallösung für die Unternehmensnachfolge geben kann. Welche Lösung für Sie die optimale ist, hängt von verschiedenen Kriterien ab. Die Broschüre will Ihnen helfen, diese Kriterien zu erkennen und eine für Ihre individuelle Situation maßgeschneiderte Übergabe- bzw. Übernahmelösung zu finden. Diese sollten Sie mit Unterstützung von Expertinnen und Experten realisieren.

Zu den häufigsten Übergabefehlern, die zum Scheitern des Nachfolgeprojektes führen können, gehören Finanzierungsfehler, steuerliche Fehlentscheidungen, eine falsche Beurteilung rechtlicher Fragen und die Unterschätzung der psychologischen Komponente. Die Broschüre zeigt Beispiele für etwaige Fehleinschätzungen und hilft Ihnen, diese zu vermeiden.

**Das erste Kapitel beschäftigt sich mit speziellen Fragen, die für Nachfolgerinnen und Nachfolger wichtig sind.**

- ▶ Welche Fähigkeiten muss ich als Unternehmer besitzen? Und was ist der Unterschied zwischen einer Neugründung und einer Unternehmensnachfolge?
- ▶ Wo finde ich einen geeigneten Betrieb?
- ▶ Welche Beratung sollte ich in Anspruch nehmen?
- ▶ Wie kann ich das Vorhaben finanzieren?

**Das zweite Kapitel ist dem Alteigentümer, d. h. dem Übergeber, gewidmet und beschäftigt sich mit folgenden Fragen:**

- ▶ Wann sollte ich an die Nachfolge denken?
- ▶ Welcher Nachfolger kommt in Frage?
- ▶ Kann ich das Unternehmen tatsächlich „loslassen“?
- ▶ Inwieweit kann ich die Unternehmensübertragung als Altersvorsorge nutzen?
- ▶ Welche Beratung sollte ich in Anspruch nehmen?

**Eine Unternehmensübertragung ist ein gemeinsames Vorhaben zwischen Übergeber und Nachfolger. Das dritte Kapitel betrifft daher beide Parteien.**

- ▶ Welche Übertragungsformen gibt es?
- ▶ Was müssen wir über das Unternehmen wissen?
- ▶ Wie wird der Wert des Unternehmens berechnet?



- ▶ Welche Rolle spielt die Rechtsform bei der Übertragung?
- ▶ Welche steuerlichen Auswirkungen hat die Übergabe auf den Übergeber und den Nachfolger?

Die Broschüre enthält zahlreiche Checklisten, die dem Übergeber und dem Existenzgründer helfen sollen, die Unternehmensnachfolge Schritt für Schritt zu planen und umzusetzen.

Die Checklisten erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist stets ein individueller Vorgang, der ebenso vielen allgemeinen wie individuellen Kriterien unterliegt. Die Checklisten sollen Ihnen daher eine Übersicht über das breite Spektrum von Fragestellungen an den Übergeber wie an den Nachfolger geben. Darüber hinaus enthält der Leitfaden einen ausführlichen Adressenteil und eine Auflistung mit weiterführender Literatur.

Beachten Sie bitte: Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge sind derart komplex, dass sie nur mit Hilfe von Experten richtig beurteilt werden können. Sie sollten daher deren Unterstützung in jedem Fall in Anspruch nehmen.

*Viel Erfolg wünscht Ihnen Ihr  
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*

# Ich übernehme ein Unternehmen

## Ein Unterschied: Neugründung – Nachfolge

Ganz gleich, ob Sie ein neues Unternehmen gründen, ein bestehendes Unternehmen übernehmen oder als aktiver Teilhaber in ein Unternehmen einsteigen: Sie sind in jedem Fall ein Existenzgründer, der sich zuallererst Klarheit über seine Lebensziele verschaffen sollte. Was wollen Sie? Welche Visionen und Wünsche haben Sie? Wo setzen Sie Ihre Prioritäten? Wie viel Zeit wollen Sie für sich und/oder Ihre Familie aufwenden? Wie wichtig sind Ihnen Karriere, beruflicher und finanzieller Erfolg? Sind Ihre Lebensziele mit den Anforderungen eines Unternehmeralltags zu vereinbaren?

Die nebenstehende Checkliste hilft Ihnen, Ihre persönliche und fachliche Qualifikation zu prüfen. Sie verdeutlicht Ihnen in groben Zügen, worauf es bei einer Existenzgründung ankommt und welche Anforderungen ein Existenzgründer im Allgemeinen erfüllen sollte. Seien Sie dabei ehrlich mit sich selbst, und überprüfen Sie Ihre Antworten später noch einmal. Lassen Sie einen vertrauten Dritten die Fragen ebenfalls für Sie beantworten. Vergleichen und diskutieren Sie die Übereinstimmungen und Abweichungen. Notieren Sie Fragen, die sich möglicherweise aus den Antworten ergeben, und beantworten Sie auch diese.

### Besonderheiten für Unternehmensnachfolger

Es ist keineswegs leichter, ein bereits bestehendes Unternehmen zu übernehmen, als ein neues zu gründen. In mancher Hinsicht ist es geradezu umgekehrt: Bei einer Neugründung kann der angehende Unter-

nehmer seinen Betrieb von Anfang an nach seinen eigenen Vorstellungen aufbauen. Er beginnt zwar bei „Null“, muss den Markt für sein Produkt oder seine Dienstleistung aber erst erobern und Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufbauen. Darüber hinaus muss er Mitarbeiter auswählen und einarbeiten, kann seine Marktstellung nur langsam festigen und muss sich langfristig einen guten Ruf erarbeiten, um sich auf dem Markt etablieren zu können. Aber: Er wächst Zug um Zug mit seinem Unternehmen und seiner eigenständigen Ausrichtung.

Bei der Übernahme, also der Fortführung eines Unternehmens, muss der Existenzgründer auf den bestehenden Vorgaben aufbauen. Von Anfang an muss er sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Betriebes gleichzeitig unter Beweis stellen.

Was die Übernahme zusätzlich erschwert, ist, dass mittelständische Unternehmen in vielen Fällen sehr stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt sind. Langjährige Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben sich auf diese Persönlichkeit eingestellt. Der neue Chef muss sich dieses Vertrauen erst erarbeiten.

#### Wer hilft weiter?

- ▶ CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie
- ▶ Familie, Freunde, Berater
- ▶ Kammern und Verbände, Banken und Sparkassen
- ▶ Informationsveranstaltungen wie Existenzgründertage und -messen
- ▶ Im Internet: [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org), [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)



Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens bringt gegenüber einer Neugründung aber auch besondere Vorteile mit sich: Das Unternehmen ist auf dem Markt bereits etabliert. Beziehungen zu Kunden

und Lieferanten sind aufgebaut, die Dienstleistung bzw. das Produkt des Unternehmens ist eingeführt, die Mitarbeiter bilden ein eingespieltes Team und der Junior kann auf den Erfahrungen des Vorgängers aufbauen.

### Check: Unternehmerperson

#### Ihre Einstellung zum Thema berufliche Selbständigkeit

Sind Sie in der Lage, sich ein realistisches Bild über Ihren zukünftigen Unternehmer-Alltag zu machen? Kennen Sie z. B. über Ihren Bekannten-/Freundeskreis Unternehmerinnen oder Unternehmer?

Ja  Nein

#### Ihre persönlichen Voraussetzungen

Haben Sie mit Ihrer Familie darüber gesprochen, was sich für sie durch Ihre Selbständigkeit ändern wird?

Sind Sie bereit, vor allem in den ersten Jahren überdurchschnittlich viel zu arbeiten (evtl. auch abends und am Wochenende)?

Bewahren Sie einen kühlen Kopf, auch wenn es hektisch zugeht?

Packen Sie auch unangenehme Themen an und versuchen Sie sie zu lösen?

Kennen Sie Ihre persönlichen Grenzen und Ihre Leistungsfähigkeit?

#### Ihre Einstellung zum Thema Geld

Können Sie ruhig schlafen, auch wenn Sie kein festes Einkommen haben?

Sind Sie bereit und in der Lage, sich in der ersten Zeit finanziell einzuschränken?

Können Sie diszipliniert mit Geld umgehen und Reserven anlegen, auch wenn Sie dabei auf Neuanschaffungen zunächst verzichten müssen?

#### Ihr fachliches Know-how

Passt Ihre bisherige berufliche Tätigkeit zu dem Vorhaben und der Branche, in der Sie sich selbständig machen wollen?

Verfügen Sie über nachweisbare Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein „Meister Ihres Fachs“ sind?

Wissen Sie, was Sie können und vor allem was Sie nicht können?

Können Sie fachliche Defizite ausgleichen? (Schulungen, Partner, Mitarbeiter)

#### Ihr unternehmerisches Know-how

Verfügen Sie über kaufmännisches oder betriebswirtschaftliches Know-how?

Haben Sie Erfahrungen mit der Anleitung und Führung von Personal?

Haben Sie bereits Verkaufsverhandlungen geführt?

Können Sie unternehmerische Know-how-Defizite ausgleichen?

*Je mehr Sie mit „Ja“ geantwortet haben, desto eher entsprechen Sie dem Profil, welches man bei einem Unternehmer oder einer Unternehmerin erwartet.*

Diese Vorteile kommen allerdings nur dann zum Tragen, wenn Sie als Nachfolger auch die besonderen persönlichen, unternehmerischen und fachlichen Anforderungen an eine Unternehmensnachfolge erfüllen. Jeder Nachfolge-Kandidat sollte sich für die Unternehmerlaufbahn aus freien Stücken entscheiden und davon überzeugt sein, dass er der Richtige ist, um diese Aufgabe zu meistern. Nur so kann ein „Unternehmer in spe“ die Belastungen, die auf ihn zukommen werden, optimal verkraften.

Kein Nachfolger sollte diesen Weg allein aus Traditionsbewusstsein wählen oder weil die Familie es von ihm erwartet.

Die Tatsache, künftiger Erbe oder künftige Erbin 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. Eignen Sie sich berufliche und kaufmännische Fähigkeiten auch außerhalb des Familienbetriebes an. Besorgen Sie sich die nötigen Zeugnisse, Genehmigungen und Konzessionen.



#### Wer hilft weiter?

Empfehlenswert sind spezielle Seminare und Schulungen für Existenzgründer, u. a. von den Industrie- und Handelskammern, den Handwerkskammern sowie von Unternehmens- und Personalberatern. Ergänzend dazu bietet sich die Teilnahme bzw. der Besuch von Gründermessen/-Veranstaltungen an, die oft ein interessantes Seminarprogramm anbieten. Die bundesweite gründerinnenagentur (bga) führt einen Veranstaltungskalender mit Veranstaltungen zur „Nachfolge“.

### Checkliste: Vorteile Unternehmensübertragung

*Vorteil: Individuelle Betreuung durch Senior-Unternehmer.*

*Diese Voraussetzungen benötigen Sie, damit der Vorteil zum Tragen kommt:*

#### Einfühlungsvermögen

Können Sie sich in die Lage des Senior-Unternehmers versetzen?

Ja Nein

#### Kommunikationsfähigkeit:

Können Sie Ihre Argumente gut verständlich formulieren?

Können Sie zuhören und auf Ihren Gesprächspartner reagieren?

Können Sie Konflikte ansprechen und austragen?

#### Kooperationsfähigkeit

Können Sie Aufgaben delegieren bzw. erkennen Sie auch die Entscheidungen Ihres Partners an?

*Vorteil: Umsatz vom ersten Tag an.*

*Diese Voraussetzungen benötigen Sie, damit der Vorteil zum Tragen kommt:*

#### Management-Know-how

Verfügen Sie über alle notwendigen staatlichen bzw. kammerrechtlichen Voraussetzungen oder Genehmigungen, die für Ihre berufliche Selbständigkeit und Betriebsführung erforderlich sind?

Sind Sie in der Lage, in den laufenden Betrieb einzusteigen, besitzen Sie z. B. Praxiserfahrung in puncto Betriebsorganisation, Controlling, Buchhaltung, Marktanalyse usw.?

Können Sie betriebliche Abläufe schnell erfassen und angemessen reagieren?





Wissen Sie, welche alltäglichen (und nicht-alltäglichen) Schwierigkeiten im Betrieb auftreten können und sind Sie in der Lage, damit umzugehen?

Ja  Nein

*Vorteil: Kunden- und Lieferantenstamm vorhanden.*

*Diese Voraussetzungen benötigen Sie, damit der Vorteil zum Tragen kommt:*

**Kontaktfreude und -fähigkeit:**

Können Sie Kunden und Lieferanten u. U. von Ihren unternehmerischen Fähigkeiten überzeugen?

Können Sie neue Geschäftsverbindungen aufbauen?

**Verhandlungserfahrung:**

Besitzen Sie Verhandlungsgeschick?

Sind Sie mit der Ausgestaltung von Verträgen vertraut?

*Vorteil: Produkte/Dienstleistung sind auf dem Markt eingeführt.*

*Diese Voraussetzungen benötigen Sie, damit der Vorteil zum Tragen kommt:*

**Kenntnis über Erstellung des Angebots:**

Kennen Sie die Anforderungen an den Produktionsablauf bzw. die Bereitstellung der Dienstleistung?

Kennen Sie die Einsatzbereiche und Kundensegmente?

**Ideen zur Angebotsentwicklung:**

Haben Sie Ideen zur Optimierung, Erweiterung oder Ergänzung des bestehenden Angebots?

*Vorteil: Eingearbeitetes Personal vorhanden.*

*Diese Voraussetzungen benötigen Sie, damit der Vorteil zum Tragen kommt:*

**Führungserfahrung:**

Haben Sie ausreichend Führungserfahrung?

Sind Sie mit Personalverwaltung und Führungsstrukturen vertraut?

**Überzeugungskraft:**

Können Sie das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und sie von Ihren Ideen überzeugen?

**Einfühlungsvermögen:**

Können Sie sich in die Lage Ihrer Mitarbeiter hineinversetzen?

**Kommunikationsfähigkeit:**

Können Sie Ihre Argumente gut verständlich formulieren?

Können Sie zuhören und auf Ihren Gesprächspartner reagieren?

Können Sie Konflikte ansprechen und austragen?

## Der Businessplan: Passend zum neuen alten Unternehmen

Ob Familienangehöriger oder nicht: Prüfen Sie genau Ihre Nachfolger-Qualitäten. Nur dann haben Sie auch gute Chancen, von „gestandenen“ Unternehmen, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der Bank als Nachfolger akzeptiert zu werden. Dazu gehört auch die sorgfältige Ausarbeitung eines Businessplans. Auch hier gibt es Unterschiede zur Neugründung, denn schließlich planen Sie nicht „auf der grünen Wiese“, sondern auf Grundlage eines bestehenden Unternehmens. Sie müssen daher allen Beteiligten deutlich machen, dass Sie sich ein genaues Bild über den Ist-Zustand des Unternehmens gemacht haben und darauf aufbauend Ihre Vorstellungen über den Soll-Zustand bzw. die weitere zukünftige Entwicklung des Unternehmens präsentieren.

Die Vorstellung, ein Unternehmen zu übernehmen und sich dann auf den Lorbeeren des Vorgängers auszuruhen, ist nicht realistisch. Jeder Unternehmer sollte die Entwicklung seines Betriebes vorausschauend planen. Dies gilt für den Gründer eines neuen Betriebes ebenso wie für den Nachfolger. Werden Sie sich also darüber klar, was Sie mit Ihrem künftigen Unternehmen vorhaben. Was soll Bestand haben, was soll geändert werden? Welche, gegebenenfalls neue oder veränderte Unternehmensziele, verfolgen Sie? Und: Zeigen Sie Ihren Beratern und Geldgebern, dass Sie vorausschauend denken. Machen Sie sich auch Gedanken darüber, wer im Notfall die Geschäftsführung Ihres Unternehmens übernehmen kann. Ein Punkt, auf den auch Banken beim Rating achten, so dass sich eine sorgfältige Notfallplanung auch günstig auf Kreditkonditionen auswirken kann. Erstellen Sie einen klar strukturierten und überzeugenden Businessplan. Dieses Unternehmenskonzept ist auch die Grundlage für das Bankengespräch und die Finanzierung, besonders aus öffentlichen Förderprogrammen.

Bevor Sie gemeinsam mit Ihren Beratern einen detaillierten Businessplan erstellen, sollten Sie zunächst die Rahmenbedingungen klären:

### Wollen Sie das Unternehmen

- ▶ im Wesentlichen so wie ihr Vorgänger weiterführen?
- ▶ in bestimmten Bereichen verändern/ausbauen?
- ▶ vollkommen neu strukturieren?

### Wollen Sie das Unternehmen

- ▶ allein
- ▶ gemeinsam mit einem Partner
- ▶ für eine bestimmte Phase gemeinsam mit dem Alt-Inhaber führen?

### Wollen Sie das Erscheinungsbild des Unternehmens

- ▶ so lassen wie es ist?
- ▶ langsam modernisieren?
- ▶ direkt nach der Übernahme komplett verändern?

Vergleichen Sie den Businessplan auf den Seiten 11/12.

Ausführliche Informationen über den Aufbau eines Businessplanes finden Sie in der Broschüre „Starthilfe“, in dem Infoletter „GründerZeiten“ Nr. 17, auf der CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen“ und im Internetportal [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de) (siehe auch Hinweise im Literaturteil).

Unternehmensberater sowie die Gründungs- und Firmenberater der Industrie- und Handelskammern bzw. der Handwerkskammern bieten Unterstützung bei der Erstellung eines Unternehmenskonzeptes an.

Nutzen Sie auch das Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen sowie den BMWi-Businessplaner. Weitere Informationen: [www.softwarepaket.de](http://www.softwarepaket.de), [www.existenzgruender/businessplaner](http://www.existenzgruender/businessplaner)



# Übersicht Businessplan

Der Businessplan für eine Unternehmensnachfolge sollte u.a. die folgenden Punkte berücksichtigen:

Soll-Zustand des Unternehmens bzw. wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?	Ist-Zustand des Unternehmens bzw. in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?
<b>Die Idee</b>	
Meine Geschäftsidee	Ursprüngliche Geschäftsidee des Inhabers
Welche Produkte/Dienstleistung will ich zukünftig anbieten?	Was wird derzeit angeboten?
Welchen Nutzen hat mein zukünftiges Angebot?	Welchen Nutzen hat das bestehende Angebot?
Was soll mein Produkt/meine Dienstleistung kosten?	Was kostet das bestehende Angebot?
<b>Der Markt</b>	
Welche Kunden werden meine Produkte/Dienstleistung kaufen?	Welche Kunden kaufen das derzeitige Angebot?
Wie groß ist das Marktvolumen der zukünftigen Kunden?	Wie groß ist das Marktvolumen der derzeitigen Kunden?
Wie werbe ich neue Kunden für die bestehenden Produkte/Dienstleistungen?	Wie wurden bislang neue Kunden gewonnen und bestehende Kunden gehalten?
Wird das Absatzgebiet durch die Übernahme vergrößert?	Wie groß ist das jetzige Absatzgebiet?
<b>Die Konkurrenz</b>	
Werde ich durch mein neues Angebot neue Konkurrenten erhalten?	Wer gehört zu den bestehenden Konkurrenten?
Was kostet mein Angebot bei der Konkurrenz?	Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz das bestehende Angebot an?
Kann ich einen günstigeren Preis anbieten als die Konkurrenz?	Ist das bestehende Angebot derzeit preisgünstiger als das der Konkurrenz?
Inwiefern unterscheidet sich mein Angebot von dem der Konkurrenz?	Inwiefern unterscheidet sich das bestehende Angebot von dem der Konkurrenz?
<b>Das Personal</b>	
Wie muss der Personalstamm zukünftig strukturiert sein?	Wie ist der Personalstamm gegenwärtig strukturiert?
Wie viel Personal werde ich zukünftig brauchen?	Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?
Werden in den nächsten 12 Monaten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen bzw. neue hinzukommen?	
<b>Die Unternehmensausstattung</b>	
Welche Ausstattung an Geräten/Maschinen/Kfz werde ich brauchen? Welche zusätzlichen Geräte/Maschinen/Kfz muss ich anschaffen?	Welche Geräte/Maschinen/Kfz sind vorhanden? Wie alt sind sie?
Müssen die Geräte/Maschinen überholt bzw. repariert werden?	In welchem Zustand sind Geräte und Maschinen?
Sollte ich einen Teil der Geräte/Maschinen/Kfz leasen?	Ist ein Teil der Geräte/Maschinen geleast?

**Soll-Zustand des Unternehmens bzw. wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?**

**Ist-Zustand des Unternehmens bzw. in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?**

### Die Räumlichkeiten

Müssen die Räumlichkeiten renoviert werden?

In welchem Zustand sind die Räumlichkeiten?

Muss an- oder umgebaut werden?

Wie groß sind die Räumlichkeiten? Welchem Zweck dienen die Räumlichkeiten?

Kann ich Miet- oder Pachtverträge übernehmen?

Welche Miet- oder Pachtverträge bestehen?

Welche Miet- oder Pachtverträge benötige ich nicht?

### Der Standort

Verfügt der Standort über einen Erfolg versprechenden Markt für meine neuen Produkte?

Ist der Standort nach wie vor für Produktion und Absatz der bestehenden Produkte geeignet?

### Die Geschäftspartner

Werde ich das Unternehmen allein übernehmen oder mit einem Partner?

Wie viele Personen leiten das Unternehmen?

Wie vielen Personen gehört das Unternehmen?

Welche zusätzlichen Lieferanten benötige ich?

Welche Lieferanten hat das Unternehmen?

Ist es sinnvoll, die bestehenden Lieferantenverträge zu übernehmen?

Ist es sinnvoll, Kooperationsverträge mit anderen Unternehmen zu übernehmen?

Welche Kooperationsverträge bestehen?

### Die Rechtsform

Werde ich die Rechtsform beibehalten?

Welche Rechtsform hat das Unternehmen?

Wenn nicht, welche Rechtsform werde ich wählen?

### Die Finanzierung

Wie hoch ist der Kaufpreis?

Wie hoch ist der Investitionsbedarf?

Welche Zahlungsweise wurde für den Kaufpreis vereinbart?

Wie hoch ist mein Eigenkapital? Wie hoch ist der Umsatz?

Welchen Kapitaldienst kann das Unternehmen leisten?

Welche Fördermittel stehen mir zur Verfügung?

### Die Übergabe

Liegt der Termin für die Übergabe bereits fest? Wann passt es mir am besten?

Scheidet der Alt-Inhaber zu einem bestimmten Stichtag aus dem Unternehmen aus?

Wenn nicht, welche Rolle wird er nach der Übernahme im Unternehmen haben?

Welche Maßnahmen werde ich in den sechs Monaten nach der Übernahme in Angriff nehmen?

### Die Vorsorge

Wer kann kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen, wenn Sie durch Krankheit oder Unfall ausfallen?

## Für den Notfall vorsorgen

Die Regelung der Nachfolge erfolgt zwar in der Mehrzahl der Fälle altersbedingt und planmäßig, jedoch tritt nach wie vor ein Viertel aller Unternehmensübertragungen unvorhergesehen ein, z. B. infolge von Krankheit, Unfall oder Tod des Unternehmers (siehe Graphik Institut für Mittelstandsforschung Bonn, S. 28)

Fällt der Unternehmer durch Krankheit oder Unfall aus, ist der Betrieb führungslos. Das Fortleben des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze ist gefährdet. Sorgen Sie daher frühzeitig vor:

**Wer kann im Notfall kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen?**

**Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt werden (Handlungsvollmacht, Bankvollmacht, Prokura zum gegebenen Zeitpunkt)?**

**Bei Gesellschaften: Welche Regelungen dazu muss der Gesellschaftervertrag beinhalten (z.B. mind. zwei Gesellschafter, die die Gesellschaft jeweils allein nach außen vertreten)?**

**Was sollte im Testament berücksichtigt werden (z.B. wer übernimmt Testamentsvollstreckung, Unterhaltsleistungen)?**

**Liegen dem „Ersatzmann“, dem Ehepartner oder dem Notar alle wichtigen Kopien von Dokumenten vor?**

- ▶ Notfall-„Fahrplan“
- ▶ wichtige Verträge
- ▶ Testament
- ▶ Vollmachten
- ▶ Passwörter
- ▶ wichtige Adressen
- ▶ Zweitschlüssel
- ▶ usw.

Hinterlegen Sie Unterlagen und Schlüssel bei Ihrem Rechtsanwalt oder Steuerberater und fügen Sie eine Checkliste zum weiteren Vorgehen sowie Angaben zum Aufbewahrungsort der jeweiligen Originale bei. Informieren Sie Ihren Stellvertreter und die Person(en) Ihres Vertrauens über Existenz und Verwahrungsort Ihres "Notfallkoffers". Mindestens einmal im Jahr sollten die Unterlagen auf Aktualität hin überprüft werden.

## Das richtige Unternehmen: Gesucht und gefunden

### Was für ein Unternehmen suchen Sie?

Eine wichtige Frage, denn schließlich muss das Unternehmen zu Ihnen passen und genauso umgekehrt. Klären Sie daher folgende Fragen:

#### In welcher Branche suchen Sie ein Unternehmen?

Orientieren Sie sich an der Branche, in der Sie bereits berufliche Erfahrungen gesammelt haben. Stellen Sie fest, ob Sie alle Zugangsvoraussetzungen erfüllen, die ggf. notwendig für die Führung eines Betriebs sind, wie z. B. die bestandene Meisterprüfung im Handwerk, Fachkundeprüfungen für Bewachungsdienste usw., spezielle Kammerzulassungen für Freiberufler wie z. B. Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten usw.

#### Wo soll sich das Unternehmen befinden?

Sind Sie bereit, Ihren Wohnsitz zu verlagern? Oder sollte sich das Unternehmen am oder in der Nähe des Wohnortes befinden? Klären Sie diese Frage, damit Sie im Anschluss gezielt suchen können.

#### Wie viel darf das Unternehmen maximal kosten?

Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass Sie sich bereits einen ungefähren Überblick über Finanzierungsmöglichkeiten verschafft haben und wissen, wie viel Eigenkapital und welche Sicherheiten Sie bereit sind, einzubringen. Welches Risiko nehmen Sie in Kauf? Klären Sie diese Frage sehr sorgfältig mit Ihrer Familie und kompetenten Beratern.

#### Wie groß sollte das Unternehmen sein?

Eng verbunden mit der Frage der Finanzierung ist auch die Frage nach der Unternehmensgröße. Wichtiges Entscheidungskriterium ist hier Ihre unternehmerische Fähigkeit. Naturgemäß stellt die Führung eines Unternehmens mit fünf bis zehn Mitarbeitern geringere Anforderungen an einen Nachfolger als ein Unternehmen mit über 50 oder über 100 Mitarbeitern. Gehen Sie lieber etwas vorsichtiger vor und schätzen Sie Ihre Fähigkeiten realistisch ein. Bedenken Sie, dass Sie nicht nur die Verantwortung für sich und Ihre Familie tragen, sondern auch für Ihre zukünftigen Mitarbeiter.

### Wo finden Sie ein Unternehmen?

Existenzgründer, die nicht die Möglichkeit haben, einen Familienbetrieb zu übernehmen, können die Hilfe verschiedener Einrichtungen in Anspruch nehmen, um Kontakt zu Firmeneinhabern zu knüpfen, deren Betrieb zur Übergabe ansteht. Ein einfaches und verbreitetes Instrument sind die so genannten Unternehmens- oder Nachfolgebörsen im Internet. Hier stellen Unternehmer ihre Betriebe vor, um kompetente Nachfolger zu finden. Ebenso können sich potenzielle Nachfolger mit all ihren unternehmerischen Qualitäten präsentieren. Die Einträge sind anonym, der direkte Kontakt wird über die Betreiber der Börsen bzw. dort aufgeführte Kontaktadressen hergestellt. Dies sind bspw. die Kammern.

#### Nutzen Sie die „nexit-change“-Unternehmensbörse

Vielseitige Informationen und kompetente Betreuung bietet der bundesweit größte Marktplatz für interessierte Nachfolger und Unternehmer bzw. Übernehmer und Übergeber in der Unternehmensbörse „nexit-change“.

Die Unternehmensbörse „nexit-change“ ist Bestandteil der „nexit Initiative Unternehmensnachfolge“ und ein gemeinsames Internetangebot des

- ▶ Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie,
- ▶ der KfW Mittelstandsbank,
- ▶ des Deutschen Industrie- und Handelskammertages,
- ▶ des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks,
- ▶ des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und
- ▶ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes.

Die Unternehmensbörse hat das Ziel, den Generationswechsel im Mittelstand aktiv zu unterstützen und will Unternehmen und Nachfolgeunternehmer zusammen bringen. Sie richtet sich vor allem an

- ▶ Existenzgründer und Unternehmer, die im Zuge einer Nachfolge ein Unternehmen zur Übernahme suchen,
- ▶ Unternehmer, die einen Nachfolger suchen, an den sie ihr Unternehmen übergeben können.

Die bundeseinheitliche Plattform vermittelt und betreut Übernehmer und Übergeber mit Hilfe eines Netzwerks, bestehend aus rund 760 Regionalpartnern. Dazu gehören die Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Sparkassen, Volksbanken und Raiffeisenbanken und weitere Partner von Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, des Kreditwesens und der Freien Berufe. Die Regionalpartner bieten insbesondere zu den Themen Finanzierung und Beratung eine wichtige Unterstützung. Allein im ersten Halbjahr 2008 fanden über die kostenfreie Online-Börse „nexas-change“ über 1.455 Unternehmen einen Nachfolger.

Mit der Unternehmensbörse „nexas-change“ wird Nachfolgern und Übergebern ein kostenloses Serviceangebot u. a. mit folgenden Vorteilen zur Verfügung gestellt:

- ▶ umfangreiches Angebot zu vermittelnder Unternehmen
- ▶ qualifizierte Betreuung und Vermittlung durch rund 760 Regionalpartner
- ▶ automatische Benachrichtigung bei passenden Neu-Inseraten (Abo-Funktion)
- ▶ einfache Einstellung von Inseraten bzw. Unternehmensprofilen.
- ▶ Online-Instrument „Exposé-Manager“: strukturierte Vorlage, um alle Details der Suche – falls gewünscht, auch Bilder – zusammenzustellen.

### So funktioniert „nexas-change“

Jeder Nutzer hat die Möglichkeit, im vorhandenen Datenbestand zu recherchieren und auf eines der anonymisierten Inserate zu antworten. Alternativ hierzu kann mit einem Online-Formular ein eigenes Inserat erstellt werden. Zur Platzierung des Inserats sollten sich Übergeber oder Übernehmer an einen Regionalpartner vor Ort wenden. Die Adressen der Regionalpartner finden sie unter [www.nexas.org/partner](http://www.nexas.org/partner). Derzeit enthält die Datenbank über 7.300 Inserate von Betrieben, die einen Nachfolger suchen, und über 3.200 Anzeigen von potenziellen Kandidaten auf der Suche nach einem geeigneten Unternehmen. Mit über 10.000 Inseraten ist die Unternehmensbörse bundesweit der größte Treffpunkt für Übergeber, Übernehmer und auch Gründer.



Die Unternehmensbörse „nexas-change“ ist Bestandteil der „nexas Initiative Unternehmensnachfolge“

Ansprechpartner bei generellen Fragen zur nexxt-change Unternehmensbörse ist die Unternehmeragentur der KfW Mittelstandsbank (Adresse s. S. 95). Zusätzlich zur Börse bietet die Informationsplattform der nexxt-Initiative unter [www.nexas.org](http://www.nexas.org) ein umfangreiches Angebot an themenbezogenen Informationen und Adressen.

### Ist das Unternehmen „das Richtige“?

Wenn Sie ein Unternehmen gefunden und in die engere Wahl gezogen haben, sollten Sie klären, ob der Betrieb wirklich zu Ihnen passt. Nicht nur der Fremdnachfolger, sondern auch der Nachfolger aus dem Kreis der Familie sollte sich einen detaillierten Überblick über alle relevanten Faktoren des Unternehmens verschaffen.

Häufig stellt der Übergeber sein Lebenswerk sehr positiv dar, was nicht unbedingt dem realen Zustand entspricht. Diesen sollten Sie zusammen mit Steuer-, Rechts-, Wirtschafts- und Unternehmensberatern prüfen. So können Sie Fehleinschätzungen, zum Beispiel zum Kapitalbedarf, von vornherein vermeiden.

In der Regel dient die Objektbeschreibung auch als Grundlage für die Ermittlung des Unternehmenswertes und damit auch für die Ermittlung des Kaufpreises. Innerhalb der Familiennachfolge wiederum ist der Unternehmenswert die Basis für die Berechnung von Abfindungen für eventuelle Mit-Erben. Zum Thema Objektbeschreibung lesen Sie bitte die Kapitel „Genau hinschauen: Das Unternehmen kennen lernen“, S. 61 und „Der Wert des Unternehmens“, S. 70.

Stellen Sie sicher, ob Sie speziell für das in Betracht gezogene Unternehmen über die notwendigen Qualifikationen (vgl. S. 6 „Ein Unterschied: Neugründung – Nachfolge“) verfügen, und klären Sie mit Hilfe Ihrer Berater die rechtlichen, steuerrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensnachfolge.

Sofern möglich, vergleichen Sie Ihre Qualifikationen mit den Anforderungen, die der Übergeber beschreibt. Überlegen Sie, weshalb Sie sicher sind, das Unternehmen mit Erfolg fortführen zu können.



#### Wer hilft weiter?

- ▶ „nexxt-change“ Unternehmensbörse unter [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)
- ▶ Inserate in Tageszeitungen
- ▶ Inserate in Kammerzeitschriften
- ▶ Firmenmakler. Sie bieten ihre Dienste gegen Honorar an

## Und immer wieder: Beratung

Eine Unternehmensnachfolge ist keine Kleinigkeit. Die vielen und sehr unterschiedlichen Detailfragen müssen Sie mit Hilfe der jeweils fachlich zuständigen Experten beantworten – nicht nur in Ihrem Interesse, sondern auch im Interesse Ihrer zukünftigen Mitarbeiter, für deren Arbeitsplatzsicherung Sie als Nachfolger eine große Verantwortung tragen. Ohne Berater sollten Sie daher auf keinen Fall Ihre Vorbereitungen starten. Adressen finden Sie auf Seite 94 ff.

Achten Sie darauf, dass Sie vor allem folgende Punkte besonders sorgfältig bearbeiten. Sie können sonst leicht zu Fallstricken werden:

- ▶ Die Gestaltung des Übernahme-Vertrags (Kauf, Pacht-, Schenkungsvertrag).
- ▶ Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme aller Rechte und Pflichten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen.
- ▶ Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme der Haftung für (Alt-) Verbindlichkeiten.
- ▶ Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme der Haftung für betriebsbedingte Steuern.
- ▶ Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme für Garantie- und Gewährleistungen.
- ▶ Die Berechnung eines realistischen Unternehmenswertes.

Weitere Informationen dazu finden Sie auf den Seiten 37 ff.

Nach Einschätzung der Fachgruppe Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e. V. verursacht die Höhe des Kaufpreises die häufigsten Probleme bei der Übergabe. Das Kaufpreisangebot sollte daher in jedem Fall von externen Gutachtern (u. a. Fachverband, Kammer, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater) bewertet werden. Defizite werden bei Nachfolgern immer wieder in puncto Finanzierung und Businessplan festgestellt. Werden hier die Weichen falsch gestellt, gefährdet dies das gesamte Unternehmen. Insofern muss so früh wie möglich kompetente Beratung einbezogen werden. Eine weitere wichtige Rolle spielt der Kundstamm. Der Nachfolger sollte durch den Verkäufer mit seinen Kunden bekannt gemacht werden.

## Das nötige „Kleingeld“: die Nachfolge finanzieren

Am besten ist es, wenn Nachfolger und Noch-Inhaber die Kunden gemeinsam aufsuchen. In diesem Zusammenhang muss der Nachfolger genau untersuchen, mit welchen Kunden welche regelmäßigen Umsätze und in welcher Höhe getätigt werden.

Für die meisten Themen stehen Ihnen mehrere Berater bzw. Institutionen zur Verfügung. Sie müssen daher bei Ihrer Recherche sehr sorgfältig vorgehen, um nicht den Überblick zu verlieren. Notieren Sie, von wem Sie welche Informationen erhalten haben. Beziehen Sie frühzeitig persönliche Berater mit ein, die mit Ihnen gemeinsam die recherchierten Ergebnisse bewerten und Ihnen auch nach der Unternehmensübertragung zur Verfügung stehen werden.

Dazu gehören u. a.:

- ▶ Rechtsanwalt
- ▶ Notar
- ▶ Steuerberater
- ▶ Wirtschaftsprüfer
- ▶ Unternehmensberater/Seniorberater
- ▶ Kreditberater der Bank
- ▶ Fachverbände, Kammern, Beratungsnetzwerke

Übrigens: Beratungen können durch finanzielle Zuschüsse gefördert werden (siehe S. 24).

Ob und zu welchen Konditionen Sie als Existenzgründer einen Betrieb übernehmen können, ist nicht zuletzt von Ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig. Haben Sie eine ungefähre Vorstellung, wie viel Sie in eine Unternehmensübernahme investieren wollen? Wie viel Eigenkapital können Sie aufbringen? Lassen Sie sich ausführlich beraten und erkundigen Sie sich über öffentliche Förderprogramme insbesondere bei der KfW Mittelstandsbank. Sie stehen Neugründern und Unternehmensnachfolgern gleichermaßen zur Verfügung.

Die Zahlen über Unternehmenszusammenbrüche zeigen, dass der Kapitalbedarf für die Übernahme eines Unternehmens häufig unterschätzt wird und meist sogar höher einzustufen ist als bei Neugründungen. Der durchschnittliche Investitionsbedarf bei Übernahmen liegt ca. um 60 Prozent höher als bei Neugründungen, so das Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Unerwartet oft muss der Nachfolger noch erhebliche Investitionen tätigen, um das Unternehmen auf den neuesten technischen Stand zu bringen. Vielfach stellt sich schon nach kurzer Zeit heraus, dass die Betriebseinrichtung überaltert ist und viele Produkte kaum noch konkurrenzfähig sind. Hinzu kommt, dass der Altinhaber nicht selten völlig überzogene Preisvorstellungen hat und beim Kauf des Unternehmens daher ein zu hoher Preis gezahlt wird. Bei der Übertragung des Unternehmens auf einen Familiennachfolger wird häufig übersehen, dass Erbsprüche anderer Familienmitglieder als eventueller Kostenfaktor berücksichtigt werden müssen.

Zur Ermittlung Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse sollten Sie zunächst einen Finanzplan erstellen. Dieser sollte sämtliche Eigen- und Fremdkapitalmittel, zum Beispiel Barmittel und Bankkredite sowie öffentliche Fördermittel, Kosten der privaten Lebensführung usw. enthalten. Aus einem vollständigen Finanzplan können Sie ersehen, ob Sie den Betrieb zu den geforderten Konditionen überhaupt übernehmen können und welche der verschiedenen Übernahmemodalitäten für Sie die geeignetste ist. Für die Erstellung eines Finanzplanes müssen Sie zunächst ermitteln, welchen Kapitalbedarf Sie kurz-, mittel- und langfristig erwarten. Die folgende Checkliste auf der Seite 18 sollten Sie Ihrer individuellen Situation entsprechend vervollständigen.



### Zur Beraterauswahl

#### Wählen Sie „Ihren“ Berater!

Die „Chemie“ zwischen ihnen muss stimmen.

#### Suchen Sie mit System!

Fragen Sie Freunde und Bekannte. Wählen Sie einen Berater, der Ihnen komplizierte Sachverhalte verständlich erklären kann. Lassen Sie sich Referenzen vorlegen.

#### Was wollen Sie?

Bestimmen Sie Ihren Bedarf, Art und Umfang der gewünschten Beratungsleistung und die Mittel, die Sie für eine kostenpflichtige Beratung zur Verfügung haben.

#### Fragen Sie nach den Kosten!

Beratungen können ggf. auch durch öffentliche Mittel gefördert werden. Die Beratungshonorare müssen Sie aber zunächst verauslagern.

#### Wer hilft weiter?

Beraterdatenbanken finden Sie unter:  
[www.nexxt.org](http://www.nexxt.org), [www.bdu.de](http://www.bdu.de), [www.rkw.de](http://www.rkw.de), [www.kfw-beraterboerse.de](http://www.kfw-beraterboerse.de), [www.wpk.de](http://www.wpk.de), [www.wp-verzeichnis-online.de](http://www.wp-verzeichnis-online.de),  
[www.deutsche-notaruskunft.de](http://www.deutsche-notaruskunft.de), [www.brak.de](http://www.brak.de),  
[www.anwaltverein.de](http://www.anwaltverein.de), [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)  
[www.bstbk.de](http://www.bstbk.de), [www.steuerberatersuchservice.de](http://www.steuerberatersuchservice.de)

Aus der Differenz von Kapitalbedarf und Eigenkapital ergibt sich der Betrag, den Sie durch Drittmittel finanzieren müssen. In vielen Fällen bildet die Finanzierung den zentralen Aspekt der Unternehmensnachfolge. Nutzen Sie die Finanzberatung durch Ihre Hausbank, die KfW Mittelstandsbank bzw. die KfW Förderbank. Neben Bankkrediten können Sie zur Finanzierung auch öffentliche Fördermittel in Anspruch nehmen. Bevor Sie bei Ihrer Hausbank Verpflichtungen eingehen, sollten Sie sich daher umfassend über die vielfältigen Fördermöglichkeiten, speziell für Existenzgründer, informieren. Bund und Länder bieten diese Finanzierungsprogramme zu

günstigen Konditionen an. Dabei ist es unerheblich, ob Sie ein bestehendes Unternehmen übernehmen, sich daran beteiligen oder ein neues gründen. In den neuen Bundesländern gibt es zusätzliche Fördermöglichkeiten wie z. B. Investitionszulagen bzw. häufig günstigere Zinssätze.

Beachten Sie, dass öffentliche Fördermittel des Bundes und der Länder grundsätzlich über Ihre Hausbank zu beantragen sind. Die Mittel müssen vor dem Beginn der Unternehmensübernahme beantragt werden. Rückwirkend können keine Fördermittel bewilligt werden.

## Investitionsplan

Wie viel Geld brauchen Sie für Ihre Unternehmensgründung bzw. -übernahme?  
Mit Hilfe des Investitionsplans ermitteln Sie, wie hoch Ihr Kapitalbedarf ist.

### Investitionen

Grunderwerbskosten inkl. Nebenkosten (Grundstück, Gebäude)

Gewerbliche Baukosten

Maschinen, Geräte

Einrichtungen, Büroausstattung

Fahrzeuge

Übernahme/Kauf von Unternehmensanteilen

einmalige Patent-, Lizenz-, Franchisegebühr

Warenlager/Materiallager

Markterschließungskosten

- ▶ Kosten für Beratung und Erstellung eines ersten Werbekonzepts
- ▶ Maßnahmen zur Anknüpfung konkreter Geschäftskontakte
- ▶ Kosten für einmalige Informationserfordernisse bei der Erschließung neuer Märkte
- ▶ Kosten für die Teilnahme an oder den Besuch von geschäftlich wichtigen Messen/Ausstellungen
- ▶ Kosten für die Ausbildung von Handelsvertretern

### Zwischensumme Investitionen

(Berechnungsgrundlage für die Investitionsförderdarlehen der KfW, z.B. Unternehmerkapital, ERP-Regionalförderprogramm, Unternehmerkredit)

### Betriebsmittel

Summe der Positionen 4.1 bis 4.17 der Checkliste „Rentabilitätsvorschau“ (S. 19) (Berechnungsgrundlage für Unternehmerkredit/Betriebsmittelvariante)

### Gesamtsumme Kapitalbedarf

(Berechnungsgrundlage für KfW-StartGeld)

Quelle: KfW Mittelstandsbank

### In Euro

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Rentabilitätsvorschau (Alle Beträge in Euro und ohne MwSt)**

	Geschäftsjahr 1	Geschäftsjahr 2	Geschäftsjahr 3
<b>1. Nettoumsatz</b>			
<b>./.</b> 2. Wareneinsatz			
<b>=</b> 3. Rohertrag/Rohgewinn			
<b>./.</b> 4. Aufwendungen			
4.1 Personalkosten (inkl. Lohn- und Lohnnebenkosten)			
4.2 Miete			
4.3 Heizung, Strom, Wasser, Gas			
4.4 Werbung			
4.5 Kraftfahrzeugkosten			
4.6 Reisekosten			
4.7 Telefon, Fax, Internet			
4.8 Büromaterial			
4.9 Verpackung			
4.10 Reparatur/Instandhaltung			
4.11 Versicherungen*			
4.12 Beiträge (z.B. Kammern, Fachverbände)			
4.13 Leasing			
4.14 Buchführungskosten, Beratung			
4.15 Sonstige Ausgaben			
4.16 Zinsen			
4.17 Sonstige Aufwendungen			
4.18 Summe Aufwendungen			
<b>=</b> 5. Betriebsergebnis (Cash-flow)			
<b>./.</b> 6. Abschreibungen			
<b>=</b> 7. Jahresüberschuss/-defizit			
<b>./.</b> 8. Einkommen- und Gewerbesteuer			
<b>./.</b> 9. Tilgung			
<b>./.</b> 10. Private Versicherungen**			
<b>=</b> 11. Verfügbares Einkommen			

\* z. B. Betriebshaftpflicht, Feuer, Glas, Wasser

\*\* z. B. Kranken- und Pflegeversicherung, private Altersvorsorge, Unfallversicherung

Quelle: KfW Mittelstandsbank

## Übersicht der wichtigsten Förderprogramme



### Unternehmerkapital: ERP-Kapital für Gründung (0 bis 3 Jahre)\*

Existenzgründer und Unternehmensnachfolger sowie junge Unternehmen können bis drei Jahre nach der Geschäftsaufnahme/Geschäftsübernahme eigenkapitalähnliche Mittel in Form langfristiger Nachrangdarlehen beantragen. Gefördert werden Gründungs-/Übernahme-/Beteiligungs- bzw. Investitionsvorhaben, die eine nachhaltig tragfähige selbständige Existenz – gewerblich oder freiberuflich – als Haupterwerb erwarten lassen.

Das „ERP-Kapital für Gründung“ hat drei entscheidende Vorteile:

Erstens: Eigenkapitalähnlich bedeutet, dass – rein „bankentechnisch“ – dieses Darlehen dem Eigenkapital des Unternehmens zugerechnet wird. Die Eigenkapitalbasis des Unternehmens wird dadurch gestärkt. Die weitere Aufnahme von Fremdkapital (Kredit) wird dadurch erleichtert.

Zweitens: So genannte Nachrangdarlehen haben darüber hinaus den Vorteil, dass die Darlehensgeber – in diesem Fall die KfW – in der Reihe der Gläubiger ganz hinten stehen. Das heißt: Sollte das Unternehmen nicht mehr in der Lage sein, seine Kredite zu tilgen und seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, wird zunächst versucht, alle anderen Darlehensgeber zu befriedigen und erst am Schluss die KfW. Ein Nachrangdarlehen erleichtert daher ebenfalls eine weitere Aufnahme von Fremdkapital, da alle anderen Darlehensgeber im „Fall der Fälle“ Vorrang haben.

Drittens: Das Nachrangdarlehen bzw. die KfW haftet gegenüber der Bank unbeschränkt in voller Höhe der Darlehenssumme für die Rückzahlung. Der Bank wird dadurch die Entscheidung, dem Antrag zuzustimmen, leichter gemacht. Ist das Unternehmen im Krisenfall nicht mehr in der Lage, das Darlehen plus Zinsen an die Bank zurückzuzahlen, muss die Bank gegenüber der KfW nicht für die Rückzahlung der Summe „geradestehen“.

Und schließlich ein vierter Vorteil: Der Gründer bzw. Unternehmer muss keine Sicherheiten stellen. Er muss aber die für das Vorhaben erforderliche fachliche und kaufmännische Qualifikation sowie über eine ausreichende unternehmerische Entscheidungsfreiheit verfügen.

15 Prozent der gesamten Investitionssumme sollte der Antragsteller aus eigenen Mitteln erbringen (10 Prozent in den neuen Bundesländern und Berlin). Diese Eigenmittel lassen sich mit dem Nachrangdarlehen auf maximal 45 Prozent (alte Länder) bzw. 50 Prozent (neue Länder und Berlin) der förderfähigen Kosten anheben, wobei der absolute Höchstbetrag bei 500.000 Euro pro Antragsteller liegt. Der Rest wird in der Regel durch die Hausbank finanziert.

Eine Kombination mit anderen Förderprogrammen ist zulässig.

Der Zinssatz wird in den ersten 10 Jahren der Laufzeit aus Mitteln des ERP-Sondervermögens vergünstigt. Außerdem wird eine Haftungsfreistellung gewährt. Die Laufzeit des Nachrangdarlehens beträgt 15 Jahre, wobei nach sieben Jahren mit der Tilgung begonnen werden muss.

### Das „ERP-Kapital für Gründung“ fördert

- ▶ Grundstücke, Gebäude und Baunebenkosten,
- ▶ Sachanlageinvestitionen (Kauf von Maschinen, Anlagen und Einrichtungsgegenständen),
- ▶ Betriebs- und Geschäftsausstattung,
- ▶ Erwerb eines Unternehmens oder Unternehmenseinzelteils,
- ▶ Material-, Waren- und Ersatzteillager (sofern es sich um eine Erstausrüstung oder betriebsnotwendige, langfristige Aufstockung handelt),
- ▶ extern erworbene Beratungsdienstleistungen, die einmalige Informationserfordernisse bei Erschließung neuer Märkte oder Einführung neuer Produktionsmethoden sicherstellen, und
- ▶ Kosten für erste Messeteilnahmen.



### Unternehmerkapital für Arbeit und Investitionen (über 3 Jahre)\*

Das Programm „Kapital für Arbeit und Investitionen“ richtet sich an etablierte Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft sowie Freiberufler, deren Geschäftsübernahme mehr als drei Jahre zurückliegt.



### Förderdatenbank

Die Internet-Förderdatenbank der Bundesregierung ([www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)) bietet einen vollständigen und aktuellen Überblick über alle Förderprogramme des Bundes, der Länder und auch der Europäischen Union.

\*Antragstellung: Vor Beginn des Vorhabens muss der Antrag über die Hausbank (Bank oder Sparkasse) bei der KfW gestellt werden.

Die Antragsteller erhalten ein integriertes Finanzierungspaket, welches zu jeweils 50 Prozent aus einem klassischen Darlehen (= Fremdkapitaltranche aus der Programmvariante Ergänzungsfinanzierung KfW-Unternehmerkredit) und einem Nachrangdarlehen der KfW, für das keine Sicherheiten erforderlich sind, besteht. Die Hausbank bleibt für die Nachrangtranche von der Haftung befreit. Beide Darlehen sind fest miteinander verkoppelt und haben eine Laufzeit von zehn Jahren. Sie unterscheiden sich jedoch hinsichtlich der tilgungsfreien Anlaufjahre. So muss bei der Fremdkapitaltranche bereits spätestens nach zwei Jahren mit der Tilgung begonnen werden, während das Nachrangdarlehen sieben Jahre tilgungsfrei bleibt. Die Zinssätze sind für beide während der gesamten Laufzeit fest. Der Zinssatz für das Nachrangdarlehen richtet sich nach dem Grad der Bonität des Antragstellers. Pro Vorhaben eines Antragstellers können max. vier Mio. Euro – also jeweils zwei Mio. Euro Fremdkapitaltranche und Nachrangdarlehen beantragt werden.

Die Fremdkapitaltranche ist banküblich zu besichern. Das Risiko trägt die Hausbank. Vom Unternehmen sind für die Nachrangtranche keine Sicherheiten zu stellen.

#### **Das Kapital für Arbeit und Investitionen fördert**

- ▶ langfristige Investitionen, die einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg erwarten lassen und mit denen Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert werden. Zu den förderfähigen Investitionen zählen z. B.
  - ▶ Grundstücke und Gebäude
  - ▶ Baumaßnahmen
  - ▶ Kauf von Maschinen
  - ▶ Anlagen und Einrichtungsgegenstände
  - ▶ Übernahme eines bestehenden Unternehmens
  - ▶ Erwerb einer tätigen Beteiligung.

Darüber hinaus können Betriebsmittel anteilig in Höhe von 20 Prozent der geförderten Investitionskosten durch „Kapital für Arbeit und Investitionen“ finanziert werden. Den zu erwartende Beschäftigungseffekt der Investitionen muss der Antragsteller nachweisen.

Für kleine und mittlere Unternehmen gemäß KMU-Definition der EU steht ein spezielles KMU-Fenster mit günstigeren Zinskonditionen in der Fremdkapitaltranche zur Verfügung.



#### **KfW-Sonderprogramm 2009**

Das KfW-Sonderprogramm 2009 richtet sich nicht an natürliche Personen, sondern ausschließlich an bestehende Unternehmen. Insofern sind hierüber klassische Unternehmensübernahmen in der Regel nicht zu finanzieren.



#### **KfW-StartGeld\***

Darlehen für Nachfolger und Neugründer der gewerblichen Wirtschaft sowie der Freien Berufe (auch Heilberufe), deren Fremdfinanzierungsbedarf nicht über 50.000 Euro liegt. Eine Kombination mit anderen Förderprogrammen ist nicht möglich. Gefördert werden auch Unternehmen, die im Nebenerwerb geführt werden. Voraussetzung ist allerdings, dass es mittelfristig ein Vollerwerbsbetrieb wird.

Es müssen bankübliche Sicherheiten gestellt werden. Das Darlehen ist standardmäßig mit einer 80-prozentigen Haftungsfreistellung für die Hausbank ausgestattet. Der Höchstbetrag liegt bei 50.000 Euro je Antragsteller. Die Tilgung beginnt bei einer fünfjährigen Laufzeit nach einem Jahr, bei 10 Jahren Laufzeit nach zwei Jahren.

#### **Das KfW-StartGeld fördert bis zu 100%:**

- ▶ Investitionen
- ▶ Betriebsmittel (bis 20.000 EUR)
- ▶ die Finanzierung des Kaufpreises für ein Unternehmen
- ▶ Ausgleichszahlungen an Mit-Erben (Voraussetzung: entsprechende Vereinbarung wurde in Schenkungsvertrag o. Testament aufgenommen)
- ▶ die Kapitaleinlage bei „tätigen Beteiligungen“
- ▶ die Erweiterung oder Umstellung des Sortiments, Produkt- oder Dienstleistungsangebots bei Übernahmen

\* Antragstellung: Vor Beginn des Vorhabens muss der Antrag über die Hausbank (Bank oder Sparkasse) bei der KfW gestellt werden.



Mit dem KfW-Unternehmerkredit unterstützt die KfW Mittelstandsbank Existenzgründer und Nachfolger mit ausreichender fachlicher und kaufmännischer Qualifikation, mittelständische Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft sowie Freiberufler mit einem Jahresumsatz von maximal 500 Mio. Euro.

Der Kredithöchstbetrag liegt bei 10 Mio. Euro. Der KfW-Unternehmerkredit kann 100 Prozent der förderfähigen Investitionskosten und des Betriebsmittelbedarfs abdecken.

Die Kreditlaufzeit beträgt bis zu zehn Jahre bei höchstens zwei tilgungsfreien Anlaufjahren. Für Investitionsvorhaben, bei denen mindestens zwei Drittel der förderfähigen Kosten auf Grunderwerb, gewerbliche Baukosten oder den Erwerb von Unternehmen und Beteiligungen entfallen, ist sogar eine Laufzeit von bis zu 20 Jahren bei maximal drei tilgungsfreien Anlaufjahren möglich.

Betriebsmittel werden über eine fünfjährige Laufzeit mit einem Tilgungsfreijahr finanziert.

Der KfW-Unternehmerkredit ist mit einem risikogerechten Zinssatz ausgestattet. Dabei werden die Zinsen von der Bank oder Sparkasse (Hausbank), die das Risiko eines Kreditausfalls trägt, festgelegt. Bei der Festlegung berücksichtigt sie die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens (Bonität) sowie die gestellten Sicherheiten (Werthaltigkeit der Besicherung). Dabei gilt: je besser die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens und je werthaltiger die gestellten Sicherheiten, desto niedriger der Zinssatz. Der Zinssatz gilt für zehn Jahre, kann für die gesamte Kreditlaufzeit festgeschrieben werden und bietet so für den Kreditnehmer eine sichere Kalkulationsgrundlage.

Die Darlehen sind vom Kreditnehmer banküblich zu besichern, wobei Form und Umfang der Sicherheiten zwischen dem Antragsteller und seiner Hausbank vereinbart werden (u.a. Bürgschaften der Bürgschaftsbanken).

#### Der KfW-Unternehmerkredit fördert:

- ▶ Erwerb von Grundstücken und Gebäuden,
- ▶ gewerbliche Baukosten,
- ▶ Kauf von Maschinen, Anlagen, Fahrzeugen und Einrichtungen,
- ▶ Betriebs- und Geschäftsausstattung,
- ▶ immaterielle Investitionen in Verbindung mit Technologietransfer,
- ▶ die Übernahme eines bestehenden Unternehmens oder der Erwerb einer tätigen Beteiligung durch eine natürliche Person (grundsätzlich mind. 10% Gesellschaftsanteil und Geschäftsführerbefugnis),
- ▶ extern erworbene Beratungsdienstleistungen, die einmalige Informationserfordernisse bei Erschließung neuer Märkte oder Einführung neuer Produktionsmethoden sicherstellen,
- ▶ Kosten für erste Messteilnahmen.

Für Investitionsvorhaben von Mittelständlern und Freiberuflern, die seit mindestens zwei Jahren am Markt tätig sind, bietet die KfW eine 50-prozentige Haftungsfreistellung an.



Darlehen für mittelständische Unternehmer der gewerblichen Wirtschaft und Angehörige der Freien Berufe in den neuen Bundesländern und Berlin sowie in den Regionalfördergebieten in den alten Ländern (Auskunft bei KfW). Der Höchstbetrag liegt bei 3 Millionen Euro.

Finanziert werden bis zu 50 Prozent der förderfähigen Investitionen in den alten Bundesländern und bis zu 85 Prozent in den neuen Ländern und Berlin. Die Laufzeit beträgt max. 15 bzw. 20 Jahre (wenn vorrangig Bauvorhaben oder Unternehmenskauf finanziert wurden).

Je nach Laufzeit der Darlehen können bis zu fünf tilgungsfreie Anlaufjahre eingeräumt werden. Es müssen bankübliche Sicherheiten oder eine Bürgschaft der Bürgschaftsbank des Landes gestellt werden. Das ERP-Regionalförderprogramm ist mit einem risikogerechten Zinssatz ausgestattet. Dabei werden die Zinsen von der Bank oder Sparkasse (Hausbank), die das Risiko eines Kreditausfalls trägt, festgelegt. Bei

\*Antragstellung: Vor Beginn des Vorhabens muss der Antrag über die Hausbank (Bank oder Sparkasse) bei der KfW gestellt werden.

der Festlegung berücksichtigt sie die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens (Bonität) sowie die gestellten Sicherheiten (Werthaltigkeit der Besicherung). Dabei gilt: je besser die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens und je werthaltiger die gestellten Sicherheiten, desto niedriger der Zinssatz.

Für kleine und mittlere Unternehmen gemäß KMU-Definition der EU steht ein spezielles KMU-Fenster mit günstigeren Zinskonditionen in der Fremdkapitaltranche zur Verfügung.

#### Das ERP-Regionalprogramm fördert

- ▶ Erwerb von Grundstücken und Gebäuden
- ▶ Übernahmen von Unternehmen/Kaufpreiszahlungen
- ▶ Auszahlung von Gesellschaftern, die aus dem Unternehmen ausscheiden
- ▶ Ausgleichszahlungen an Mit-Erben (Voraussetzung: entsprechende Vereinbarung wurde in Schenkungsvertrag o. Testament aufgenommen)
- ▶ Baumaßnahmen
- ▶ Anschaffung von Maschinen und Fahrzeugen

#### Förderprogramme der Länder

Neben den Förderprogrammen des Bundes gibt es auch Angebote für Unternehmensnachfolger durch die Landesförderinstitute. Deshalb kann es sinnvoll sein, die ERP-Mittel mit den Förderprogrammen des jeweiligen Bundeslandes zu kombinieren (siehe Förderdatenbank des Bundes). Unternehmer sollten daher die Angebote der Landesförderung mit denen der ERP/KfW-Förderung vergleichen und insbesondere darauf achten, ob die gleichzeitige Inanspruchnahme von Bundes- und Landesmitteln zulässig ist. In allen genannten Existenzgründungsprogrammen – auch bei Einbeziehung von Landesfördermitteln – gibt es eine Förderhöchstgrenze. Sie beträgt 75 Prozent der Bemessungsgrundlage. Das heißt, die Gesamtheit aller Fördermittel darf in der Regel nicht über 75 Prozent liegen.

#### Restfinanzierung durch Hausbankdarlehen und Eigenmittel

Die öffentlichen Förderprogramme übernehmen in der Regel nicht die gesamte Finanzierung. Das bedeutet: Die verbleibende Lücke in der Finanzierung muss durch ein Hausbankdarlehen (Bank oder Sparkasse) und Eigenmittel geschlossen werden.

Eigenmittel können sein:

- ▶ Bargeld
- ▶ Bank- bzw. Sparguthaben
- ▶ realistisch bewertete Eigenleistungen
- ▶ Sacheinlagen in Form betriebsnotwendiger Güter, z. B. Maschinen, Geräte, Fahrzeuge, Einrichtungsgegenstände
- ▶ Darlehen Dritter mit Eigenkapitalcharakter
- ▶ Finanzmittel, durch Beleihung von Lebensversicherungen, Haus- und Grundbesitz usw.

#### Gründungen aus der Arbeitslosigkeit

Wer aus der Arbeitslosigkeit heraus gründet bzw. ein Unternehmen übernimmt, kann den Gründungszuschuss in Anspruch nehmen. ALG-II-Empfänger können ein Einstiegsgeld beantragen (kein Rechtsanspruch). Siehe hierzu auch die BMWi-Broschüre „Starthilfe“ (siehe Bestellcoupon S. 99).

#### Wer hilft weiter?

- ▶ Banken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken
- ▶ Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Kammern
- ▶ Veröffentlichungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und der KfW Mittelstandsbank
- ▶ Förderdatenbank des Bundes: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)
- ▶ KfW Mittelstandsbank: [www.kfw.de](http://www.kfw.de), Infocenter 0180-1-241124



#### Bei fehlenden Sicherheiten: Bürgschaften der Bürgschaftsbanken

Jedes Kreditinstitut verlangt bankübliche Sicherheiten für seine Kredite. Mangelt es beim Kreditnehmer an ausreichenden Sicherheiten, können Bürgschaften der Bürgschaftsbanken weiterhelfen. Bürgschaftsbanken unterstützen die Finanzierung betriebswirtschaftlich sinnvoller Vorhaben. Bürgschaftsbanken sind Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft.

#### Ausfallbürgschaften

In jedem Bundesland gibt es Bürgschaftsbanken, die Bürgschaften für mittelständische Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und Angehörige der Freien Berufe bei deren Kreditfinanzierung übernehmen. Ausfallbürgschaften sind für Banken, Sparkassen und andere Finanzierungsinstitute vollwertige Kreditsicherheiten. Die Bürgschaftsbank bürgt bis zu 80 Prozent der Summe, für die ein Kredit beantragt wurde. Für die restlichen 20 Prozent geht die Haus-

bank ins Risiko. Der Höchstbetrag darf eine Million Euro nicht übersteigen. Die Laufzeit der verbürgten Kredite kann bis zu 15 Jahre betragen.

### Antragstellung

1. Der Antrag wird gemeinsam mit der Hausbank bei der Bürgschaftsbank gestellt.

2. „Bürgschaft ohne Bank“: Existenzgründer, die noch auf der Suche nach einer geeigneten Hausbank sind, können sich direkt an ihre Bürgschaftsbank wenden. Diese prüft dann das Vorhaben und gibt nach positiver Beurteilung eine Zusage.

Antragsformulare gibt es im Internet unter [www.vdb-info.de](http://www.vdb-info.de) oder bei jeder Bürgschaftsbank.



Hinweis: Das Konjunkturpaket II sieht eine bessere Nutzung und Ausweitung des bestehenden inländischen Bürgschaftsinstrumentariums vor, um die Kreditversorgung von Unternehmen zu verbessern. (Stand: 01/2009)

### Beratungs- und Coachingförderung für Nachfolger



#### Gründercoaching Deutschland

Das Gründercoaching Deutschland wendet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer in der Start- und Festigungsphase. Die Unternehmensübernahme darf nicht länger als fünf Jahre zurückliegen. Ausgeschlossen sind Coachingmaßnahmen vor der Gründung.

Die Förderung erfolgt aus Mitteln des Bundes und des Europäischen Sozialfonds (ESF).

#### Zielgruppe und Förderzweck

Über einen Zeitraum von zwölf Monaten können sich sowohl Gewerbetreibende als auch Angehörige der freien Berufe von einem Coach betreuen lassen. Dabei kann es sich um die Vorbereitung von Finanzierungsgesprächen handeln, um die Ausarbeitung

von Marketingstrategien oder auch um die Erstellung von Marktstudien.

Nicht gefördert werden Rechts-, Versicherungs- und Steuerberatungen, die Ausarbeitung von Verträgen, Beratung zu Buchführungsfragen, zur Erstellung von EDV-Software oder zur Aufstellung von Jahresabschlüssen. Auch Krisenberatungen werden nicht unterstützt.

#### Höhe des Zuschusses

Die Förderung besteht aus einem Zuschuss, den der Unternehmer erhält, um die Honorarkosten des Coaches bzw. Beraters anteilig zu finanzieren. Bemessungsgrundlage ist ein Beraterhonorar von maximal 6.000 Euro (netto). Das maximal förderfähige Tageshonorar beträgt 800 Euro. Der Zuschuss beträgt

- ▶ in den neuen Bundesländern und im Regierungsbezirk Lüneburg 75 Prozent oder maximal 4.500 Euro.
- ▶ in den alten Bundesländern einschließlich Berlin 50 Prozent oder maximal 3.000 Euro.

Die Beratung muss innerhalb eines Jahres nach Zusage abgeschlossen sein. Im Rahmen der Bemessungsgrenze von 6.000 Euro können auch mehrere Teilaufträge vergeben werden. Fahrtkosten und Mehrwertsteuer sind nicht förderfähig.

#### Coachingzuschuss für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit

Für Gründerinnen und Gründer aus der Arbeitslosigkeit bietet das „Gründercoaching Deutschland“ eine besondere Förderung an:

Dieser Zuschuss beträgt bundesweit einheitlich 90 Prozent des förderfähigen Coachinghonorars. Die Bemessungsgrundlage liegt bei maximal 4.000 Euro, das maximal förderfähige Beraterhonorar bei 800 Euro pro Tag. Gründerinnen und Gründer aus der Arbeitslosigkeit können also bis zu 3.600 Euro für ein Coaching erhalten.

Voraussetzung ist, dass die Gründerin oder der Gründer entweder das Einstiegsgeld, den Gründungszuschuss oder sonstige weitere Leistungen nach SGB II erhält.

### Kontakt und Antragstellung

Unabhängig davon, ob der Unternehmer aus der Arbeitslosigkeit gegründet hat oder nicht, gilt: Interessierte Unternehmerinnen und Unternehmer wenden sich an einen der Regionalpartner der KfW. Dazu gehören u.a. die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, Gründungsinitiativen und Wirtschaftsförderungsgesellschaften.

Sobald dem Unternehmer die Bewilligung für den Zuschuss vorliegt, kann er einen Berater aus der KfW-Beraterbörse auswählen, der für das Gründercoaching Deutschland freigeschaltet ist. Der dann folgende Coaching-Vertrag sollte vor allem die Coachinginhalte, den Zeitraum der Beratung und die Höhe des Tageshonorars beinhalten.



#### Weitere Informationen

Gründercoaching Deutschland [www.gruender-coaching-deutschland.de](http://www.gruender-coaching-deutschland.de)



### Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen sowie Freie Berufe

#### Gefördert werden

- ▶ Übernehmer (Jungunternehmer, deren Geschäftsübernahme mindestens ein Jahr zurückliegt): Beratungen, die u. a. Schwachstellenanalysen und Verbesserungsvorschläge umfassen.
- ▶ Übergeber: Allgemeine Beratungen über alle wirtschaftlichen, technischen, finanziellen und organisatorischen Probleme der Unternehmensführung und der Anpassung an neue Wettbewerbsbedingungen. Durch die Beratungen sollen unternehmerische Entscheidungen vorbereitet und konkrete Verbesserungsvorschläge entwickelt werden.
- ▶ Umweltschutzberatungen um Probleme, die sich aus der Durchführung von Umweltschutzmaßnahmen (z. B. Umwelt-Audit) ergeben, zu bewältigen.

Gefördert werden nur Beratungen, die von selbständigen Beratern oder Beratungsunternehmen durchgeführt werden, deren Umsatz zu über 50 Prozent über Unternehmensberatungen erzielt wird.

#### Förderkonditionen

Die Förderung besteht aus einem Zuschuss zu den vom Unternehmensberater in Rechnung gestellten Beratungskosten. Der Höchstzuschuss bei allgemeinen Beratungen oder speziellen in den alten Bundesländern beträgt 50 Prozent, max. 1.500 Euro; in den neuen Bundesländern einschließlich des Regierungsbezirks Lüneburg 75 Prozent max. 1.500 Euro.

Bei allgemeinen Beratungen und speziellen Beratungen hat jedes Unternehmen ein Beratungskontingent von jeweils insgesamt 3.000 Euro im Rahmen der Laufzeit der Richtlinien. Allgemeine und spezielle Beratungen werden also mit Zuschüssen von zusammen maximal 6.000 Euro gefördert. Diese Beschränkung gilt nicht für Umweltschutz- und Arbeitsschutzberatungen, Beratungen von Unternehmerinnen oder Migrantinnen und Migranten zur Unternehmensführung sowie Beratungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Beratungen müssen den Richtlinienanforderungen genügen.

Die Förderung erfolgt im Rahmen verfügbarer Haushaltsmittel.

#### Antragstellung:

Online-Antragstellung unter [www.beratungsfoerderung.info](http://www.beratungsfoerderung.info) oder Antragsformulare beim Bertelsmann Verlag anfordern. Auskünfte geben die Leitstellen oder das BAFA. Die Antragstellung erfolgt bei einer der Leitstellen (siehe [www.beratungsfoerderung.info](http://www.beratungsfoerderung.info).) Erkundigen Sie sich auch nach Fördermitteln beim Wirtschaftsministerium und/oder der Investitionsbank Ihres Bundeslandes.

#### Weitere Informationen

BAFA-Beratungsförderung: [www.beratungsfoerderung.info](http://www.beratungsfoerderung.info)



## Und nun: Gemeinsam die Übergabe umsetzen

Eine Unternehmensübertragung ist ein Gemeinschaftsprojekt. Ob das Unternehmen erfolgreich weiter bestehen kann, hängt natürlich in erster Linie von den unternehmerischen Fähigkeiten der Nachfolgerin bzw. des Nachfolgers ab. Aber der Senior-Unternehmer, dessen Familie, die Mitarbeiter und Geschäftspartner sind ebenfalls in einem erheblichen Maße verantwortlich dafür, dass die Nachfolge reibungslos vonstatten geht.

Von allen Beteiligten, vor allem aber vom Nachfolger und Noch-Inhaber wird daher ein hohes Maß an Offenheit, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit verlangt. Dies gilt auch für denjenigen, der ein Unternehmen „auf einen Schlag“ übernimmt, also keine gemeinsame Übergangsphase mit dem Senior-Unternehmer verbringt.

Sowohl Unternehmer als auch Nachfolger sollten daher

- ▶ klären, wie sie den Übertragungsprozess gestalten wollen
- ▶ das Unternehmen genau kennen lernen
- ▶ sich auf den Wert des Unternehmens einigen
- ▶ die Art der Übertragung klären
- ▶ prüfen, welche Rolle die Rechtsform des Unternehmens bei der Übertragung spielt
- ▶ sich über die steuerlichen Auswirkungen einer Übertragung informieren
- ▶ die Zahlungsmodalitäten festlegen

Informationen dazu finden Nachfolger und Inhaber im Kapitel 3. „Gemeinsam die Übergabe umsetzen“ s. S. 36.

# Ich übergebe mein Unternehmen



## Je früher desto besser: Frühzeitig an die Nachfolge denken

Es ist nicht leicht, an den Rückzug aus dem mit Mühen aufgebauten eigenen Unternehmen zu denken. Es kostet Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und einem anderen seinen Platz zu überlassen. Schlimmer aber ist der Gedanke, dass der Fortbestand des Unternehmens bedroht sein könnte, für das man so hart gearbeitet hat. Jährlich müssen über 5.000 Familienbetriebe schließen, so das Institut für Mittelstandsforschung Bonn, weil kein Nachfolger zur Verfügung steht.

Kein Wunder, dass das Thema Nachfolgeregelung bei Ratingverfahren eine wichtige Rolle spielt. Das bedeutet: Banken machen die Kreditvergabe und die Kreditkonditionen auch davon abhängig, inwieweit der Unternehmer Vorsorge für seine Nachfolge getroffen hat.



Es gibt eine Reihe von Gründen, die Unternehmensübergabe frühzeitig „anzupacken“. Nur dann ist genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, zu planen, Alternativen zu prüfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen oder notfalls Korrekturen vorzunehmen.

Das Thema Nachfolge gilt aber nicht nur für Unternehmer, die in die Jahre gekommen sind. Auch junge Unternehmer können erkranken, einen Unfall haben oder schlimmeres. Wer führt dann die Geschäfte weiter? Nicht nur, dass Banken erwarten, dass für solche Notfälle vorgesorgt wird: Es sollte im Interesse jedes Unternehmers sein, einen qualifizierten Nachfolger für den Notfall parat zu haben, der über Geschäfte und Interna informiert und eingeweiht ist.

Kalkulieren Sie mindestens fünf Jahre für den gesamten Prozess der Unternehmensübergabe. Sie sollten:

- ▶ das Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten.
- ▶ sich für eine zuverlässige Altersversorgung bzw. -vorsorge entscheiden.
- ▶ das Familienvermögen sichern.
- ▶ sich über alle steuerlichen und rechtlichen Komponenten einer Übertragung informieren.
- ▶ einen Nachfolger wählen und einarbeiten.
- ▶ sich konkrete Gedanken über Ihre Tätigkeiten nach dem Unternehmensausstieg machen.

## Die Planung ist das A und O

Formulieren Sie für sich und zusammen mit Ihrer Familie die Ziele, die Sie mit der Übergabe des Unternehmens verfolgen. Denken Sie bei Ihren Entscheidungen auch an die Konsequenzen für Ihre Mitarbeiter und deren Familien.

Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Nachfolger eine Übergabestrategie. Kein Wechsel in der Unternehmergeneration verläuft ohne Reibungen. Die Interessen der Beteiligten sind häufig gegensätzlich. Diese Gegensätze sollten konstruktiv, d. h. im Dialog und im Interesse beider Parteien und im Interesse des Unternehmens, ausgeglichen werden.

Planen Sie von Anfang an schriftlich und mit Zeitvorgaben die Unternehmensübergabe bzw. -übernahme. Dazu gehören auch Vorüberlegungen wie u. a. die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, die Definition von Zielen, die Vereinbarung der Übergabe- und Zahlungsmodalitäten sowie die Regelung von Erbsprüchen.



Legen Sie einen konkreten Fahrplan fest, in dem Sie Ihre beiderseitigen Ziele aufeinander abstimmen. Er sollte den Eintrittszeitpunkt des künftigen Unternehmers und Angaben zur zukünftigen Rolle des Altinhabers sowie dessen Austrittszeitpunkt enthalten. Ferner sollte der Plan Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungsbereiche des Nachfolgers wie des Seniors exakt festlegen. Die einzelnen Schritte des Übergangs und der notwendigen begleitenden Maßnahmen bis zur endgültigen Übernahme sollten ebenfalls mit Zeitangaben niedergelegt sein.

Überlegen Sie, ob die Nachfolge sukzessiv erfolgen soll oder in einem Schritt. Wann und wie ist die Einbindung des Nachfolgers als Angestellter, Führungskraft oder Gesellschafter in das Unternehmen und dessen Kapitalstruktur sinnvoll? Berücksichtigen Sie die Mitarbeiter des Unternehmens als kritischen Faktor des Unternehmensübergangs. Betreiben Sie eine offene Informationspolitik, und beziehen Sie die

Mitarbeiter ein, wo es möglich ist. Sie schaffen damit Vertrauen. Prüfen Sie, wann Gesellschafter, Führungskräfte oder Meister und die übrige Belegschaft informiert werden müssen und wann der Nachfolger bei diesen persönlich eingeführt werden sollte. Wann sollten rechtliche Regelungen und Vertragswerke abgeschlossen sein?

Planen Sie bei der Familiennachfolge die gemeinsame Zeit von Eltern und Kindern im Betrieb nicht zu kurz. Noch gefährlicher aber ist eine zu lange gemeinsame Zeit. Die gemeinsame Unternehmensleitung führt häufig zu Kompetenzüberschneidungen und Irritationen bei Geschäftspartnern und im Unternehmen. Das gilt vor allem dann, wenn keine klare Regelung hinsichtlich der Kompetenzen getroffen worden ist.

Zur Erleichterung bietet sich an, Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberater für die Gespräche zwischen Unternehmer, Nachfolger, Familie, Führungskräften und Mitarbeitern als Moderatoren hinzuzuziehen. Dies hilft, Konflikte zu vermeiden bzw. rasch beizulegen.

## Übergabegründe

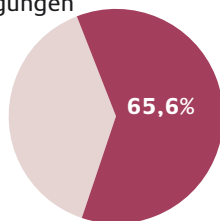
### Unternehmensübertragungen im Zeitraum von 2005–2009\*

70.900 übergabereife Unternehmen mit ca. 678.000 Beschäftigten

#### Übergabegrund

##### „Alter“:

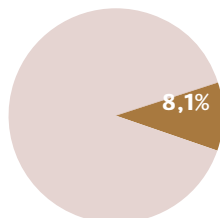
46.500 Unternehmen mit ca. 444.000 Beschäftigten



#### Übergabegrund

##### „Wechsel in andere Tätigkeit“:

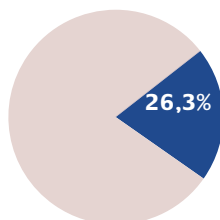
5.800 Unternehmen mit ca. 55.000 Beschäftigten



#### Übergabegrund

##### „Unerwartet“:

18.600 Unternehmen mit ca. 179.000 Beschäftigten



\*Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 2002 sowie weiterer Datenquellen, nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 50.000 Euro.  
Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2008.

### Wer hilft weiter?

- ▶ Kammern
- ▶ Steuerberater
- ▶ Rechtsanwalt
- ▶ Notar
- ▶ Unternehmensberater



Hilfreich kann auch die Einsetzung eines Beirates für die Nachfolgeregelung sein. Dieser kann bei weitreichenden Entscheidungen zu Rate gezogen werden oder bei Konflikten als Schiedsstelle fungieren. Der Einsatz eines Firmenbeirates kann darüber hinaus sinnvoll sein, wenn der Unternehmer einen gewissen Einfluss erhalten will, der Geschäftsverlauf nach der Übergabe noch überwacht werden soll oder wenn wesentliche Kompetenzen noch nicht vollständig auf den Nachfolger übertragen werden sollen. Zum Beirat können ebenfalls Steuer-, Rechts-, Unternehmens- und Finanzberater der Hausbank gehören, aber auch interne oder externe Kommunikationsberater (nähere Informationen unter [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)).

Die frühzeitige Regelung der Nachfolge verbessert darüber hinaus das qualitative Rating, das von den Banken und Sparkassen für eine Kreditvergabe zugrunde gelegt wird (BASEL II). Die Nachfolgeregelung steht damit neben Eigenkapitalquote und Cashflow. Dies hat Auswirkungen auf die Kapitalbeschaffung sowohl für den laufenden Betrieb als auch für die Übergabe.

## Das Lebenswerk: „Loslassen“ und auf zu neuen Ufern

Häufig unterschätzen die Betroffenen, dass Emotionen bei der Unternehmensnachfolge – insbesondere im Rahmen der Familiennachfolge – eine große Rolle spielen. Dabei sind sie im Unternehmen eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern des Generationswechsels. Auch wenn Sie aufgrund von rationalen Überlegungen die Notwendigkeit einer Übergabe Ihres Unternehmens erkannt und den Übergabeprozess geschäftsmäßig vorbereitet haben, können Sie Ihr Lebenswerk emotional vielleicht doch nicht loslassen. Für einen Unternehmer, der seinen Betrieb mit viel Mühe über viele Jahrzehnte aufgebaut hat, ist es sicherlich nicht leicht, sich aus dem aktiven Tagesgeschäft zurückzuziehen und zu sehen, dass nun ein Jüngerer die Geschicke seines Unternehmens lenkt.

Mit der Übergabe ist Ihre unternehmerische Meinung und Erfahrung oft nicht mehr gefragt. Sichtbarer Ausdruck für diesen emotionalen Konflikt gerade in Familienbetrieben ist, dass der ehemalige Chef immer wieder mal reinschaut, um nach dem Rechten zu sehen und sich dabei wenig Freunde macht. Viele Unternehmer können sich ein Leben ohne Ihr Unternehmen kaum vorstellen. Deswegen ist es hilfreich, sich schon frühzeitig zu überlegen, wie sie die Zeit nach vollzogener Übergabe gestalten wollen.

### Altbewährtes ändert sich

Der Senior hat dem Betrieb „seinen Stempel aufgedrückt“ und ist mit seiner Art der Unternehmensführung erfolgreich gewesen. Aber nicht nur der Senior: In vielen mittelständischen Betrieben hat die Ehefrau eine klar definierte Position, informell ist sie oft auch zuständig für das Beziehungs-Management im Unternehmen (weitere Informationen unter [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)).



Versuchen Sie – so schwer es auch fallen mag – zu akzeptieren, dass die jüngere Generation manches anders sieht und anders umsetzt. Machen Sie Zugeständnisse. Nehmen Sie hin, dass die Dinge neu gestaltet, dass auch Fehler gemacht werden. Nur so kann Ihr Nachfolger das Unternehmen und sich selbst weiterentwickeln.

Diese Beziehungsarbeit fließt meist unbemerkt in den Arbeitsprozess mit ein. Der Nachfolger wird sicherlich seine eigenen Vorstellungen von Unter-

nehmensführung in den Betrieb einbringen wollen. Dies kann nur schwer gelingen, wenn er im Schatten seines Vorgängers steht.

### Check: Wie stehen Sie zur Unternehmensübergabe?

Was war oder ist der Anlass für Sie, sich mit der Unternehmensnachfolge zu beschäftigen?

---

Welche Optionen und Alternativen haben Sie angedacht?

---

Ist für Sie der Verkauf des Unternehmens ein Tabu? Ja  Nein

Welchen Einfluss möchten Sie nach der Übergabe auf Ihr Unternehmen noch ausüben?

---

An wie vielen Tagen im Jahr möchten Sie als Anteilseigner an wichtigen Sitzungen teilnehmen?

---

An wie vielen Tagen im Monat möchten Sie als Seniorberater tätig sein?

---

Welchen Anlass könnten Sie für die Unternehmensübergabe nutzen?

- Ihren nächsten runden Geburtstag
- das nächste Datum für das Firmenjubiläum
- die nächste Weihnachtsfeier

Ihr ganz individueller Anlass:

---



---



---



---



---

Die Fälle, in denen der scheidende Chef vom Junior getroffene Entscheidungen kritisiert oder gar in die Unternehmensführung eingreift, sind nicht selten. Dies führt in aller Regel zu Auseinandersetzungen, in die auch Mitarbeiter einbezogen werden. So untergraben viele Unternehmer die Autorität Ihres Nachfolgers und setzen unter Umständen die Zukunft ihres Betriebes aufs Spiel.

Besprechen Sie mit einer Person Ihres Vertrauens, die auch fähig ist, Ihnen kritischen Rat zu geben, welche Verhaltensweisen dem Nachfolger gegenüber für Sie als scheidenden Unternehmer angemessen sind. Achten Sie bei diesen Gesprächen auf unangenehme Gefühle, die Sie vielleicht bei manchen Themen haben. Versuchen Sie, diese Gefühle zu akzeptieren und bringen Sie sie als „Ihre Gefühle“ oder „Ihren Eindruck“ zur Sprache. Dies bedeutet, dass Sie dafür niemandem die Verantwortung zuschieben, sondern dafür selbst die Verantwortung übernehmen. Setzen Sie sich – so wie Sie es als Unternehmer gewohnt sind – aktiv mit Ihrer neuen Lebensphase auseinander. Definieren Sie die Übergabe und Ihre Rolle dabei als ein neues Projekt, das Sie mit Ihrer unternehmerischen Klarheit und Weitsicht planen und umsetzen. Es geht jedoch dabei nicht um neue Märkte oder neue Produkte, sondern das Ziel heißt „Loslassen“. Allein das Erreichen dieses Zieles ist paradoxerweise eine wichtige existenzsichernde Maßnahme für die Zukunft des Unternehmens.



#### Wer hilft weiter?

Adressen von Coaches bieten u. a. Branchen-Fachverbände, der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, Bundesverband der Wirtschaftsberater sowie die Kammern an.

Für den Fall, dass Sie sich entschließen, gemeinsam mit Ihrem Nachfolger eine Zeit im Unternehmen zu arbeiten, sollte dieser Zeitraum vorher genau festgelegt werden. Vorteil dieser Variante ist, dass der Nachfolger sukzessive die inneren und äußeren Strukturen des Betriebes kennen lernt. Vereinbaren Sie gemeinsam bestimmte Spielregeln, die für beide Seiten bindend sind. Unterliegen Sie nicht der Versuchung, bei anscheinend weit reichenden Fehlentscheidungen des Nachfolgers autoritär durchzugreifen. In solchen Fällen ist es ratsam, einen von beiden Seiten akzeptierten Moderator hinzuzuziehen. Dabei versteht es sich von selbst, dass solche Konflikte nicht vor der Belegschaft ausgetragen werden.

Definieren Sie zusammen mit Ihrem Nachfolger genaue Aufgaben- und Verantwortungsbereiche mit eindeutigen Kompetenzen, und übertragen Sie diese Schritt für Schritt nach einem vereinbarten Zeitplan. Beteiligen Sie den Junior – entsprechend seiner übernommenen Verantwortung – an Erfolg und Kapital. Das fördert die Motivation und das unternehmerische Denken. Je selbständiger Sie den Junior arbeiten lassen, je mehr Verantwortung Sie an ihn übertragen, desto leichter fällt Ihnen das Loslassen.

Falls Sie während des Übergabeprozesses merken, dass Ihnen der Abschied vom Unternehmen schwerer fällt als erwartet, sollten Sie Ihre Entscheidung dennoch nicht mehr ändern. Die Unterbrechung eines Übergabeprozesses führt bei allen Beteiligten zu Irritationen und Frustrationen und bringt unkalkulierbare Folgen mit sich.

#### Check: Was tun nach der Übergabe?

- ▶ Welche Aktivitäten haben Sie immer wieder bis zum Ruhestand hinausgeschoben?
- ▶ Welche Träume wollten Sie sich schon lange erfüllen?
- ▶ Welche Hobbys haben während Ihrer unternehmerischen Tätigkeit gelitten?
- ▶ Gibt es Ehrenämter, die Sie reizen?
- ▶ In welchen Organisationen (z. B. Berufsverbänden, politischen Parteien, Vereine) könnten Sie Ihr fachliches Know-how einbringen?
- ▶ Könnten Sie in einem Spezialgebiet noch einmal als Selbständiger tätig sein?
- ▶ Wie könnten Sie Ihre Paar-Beziehung in der neuen Lebensphase neu gestalten und beleben?

#### Was ist Coaching?

Eine individuelle Beratung und Betreuung, die berufliche und private Inhalte umfassen kann. Coaching regt den Klienten zur Entwicklung eigener Lösungen an. Coaching-Berater verfügen über psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen. Coaching findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt.  
Quelle: [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)



## Und immer wieder: Beratung

Vermutlich haben Sie sich schon erste Gedanken darüber gemacht, wann und an wen Sie Ihr Unternehmen weitergeben möchten. Dabei haben Sie vielleicht auch schon festgestellt, dass die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers nicht leichtfällt. Tatsächlich, so die Einschätzung der Fachgruppe Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e. V., stellt die Wahl des Nachfolgers eines der häufigsten Probleme für Unternehmer dar. Soll das Unternehmen darüber hinaus in der Familie bleiben, überwiegen oft emotionale Entscheidungskriterien, die sich nicht an den eigentlichen Bedürfnissen des Unternehmens orientieren.

Ein weiterer Problempunkt ist die Festlegung des Kaufpreises. Natürlich hat jeder Unternehmer ein großes Interesse daran, einen möglichst hohen Preis zu erzielen. Doch ist der Preis dem Zustand des Unternehmens tatsächlich angemessen? Überhöhte Kaufpreise führen nach der Übergabe häufig zum „Aus“ des Unternehmens. Ertragskraft und Substanz des Betriebs wurden überschätzt; Kredite, die zur Finanzierung des Kaufpreises aufgenommen wurden, können nicht getilgt werden.



### Wer hilft weiter?

- ▶ „nnext“-Beraterbörse unter [www.nnext.org](http://www.nnext.org)
- ▶ Beraterdatenbank des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, [www.bdu.de](http://www.bdu.de)
- ▶ Beraterdatenbank des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft, [www.rkw.de](http://www.rkw.de)
- ▶ Beraterbörse der KfW Mittelstandsbank: [www.kfw-beraterboerse.de](http://www.kfw-beraterboerse.de)
- ▶ Beraterdatenbank der bundesweiten gründerinnenagentur (bga), [www.gruenderinnenagentur.de](http://www.gruenderinnenagentur.de)
- ▶ Weitere Informationen: [www.nnext.org](http://www.nnext.org)

Vor diesem Hintergrund sollten Sie versuchen, aus dem Blickwinkel eines Außenstehenden eine möglichst sachliche Bestandsaufnahme vorzunehmen (siehe Kap. „Genau hinschauen: Das Unternehmen kennen lernen“ S. 61). Eventuell müssen Sie allzu positive Einschätzungen revidieren, vielleicht entdecken Sie aber auch noch einige „Schätzchen“ in Ihrem Unternehmen, die bisher im Verborgenen geblieben sind. Und schließlich müssen Sie sich auch persönlich darauf vorbereiten, das Unternehmen zu verlassen. Das „Loslassen können“ fällt vielen gestandenen Unternehmerinnen und Unternehmern schwer. Hier müssen frühzeitig Perspektiven ent-

wickelt werden, damit Sie nach der Übertragung nicht „in der Luft hängen“ (siehe Kap. „Das Lebenswerk: Loslassen und auf zu neuen Ufern“ S. 29).

Übrigens: Beratungen können durch finanzielle Zuschüsse gefördert werden (siehe S. 24).



Mit den genannten Problemen und Fragestellungen sind eine Vielzahl von Aufgaben verbunden, die Sie alleine nicht bewältigen können und auch nicht sollen. Ihnen stehen daher eine Vielzahl von Beratern und Informationsquellen zur Verfügung, die Sie vor und während des Übergangsprozesses begleiten.

Jeder Unternehmer sollte darüber hinaus frühzeitig bedenken, dass für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensübergabe zwei Voraussetzungen wichtig sind:

- ▶ Erstens: Der Betrieb muss wirtschaftlich rentabel und wettbewerbsfähig bleiben. Um seine Existenz langfristig zu sichern, sind auch im Hinblick auf die bevorstehende Übergabe kontinuierliche Investitionen notwendig.
- ▶ Zweitens: Ganz gleich, ob die Übertragung von Todes wegen, also mit dem Versterben des bisherigen Inhabers innerhalb oder außerhalb der Familie erfolgen soll: Eine richtige testamentarische bzw. erbvertragliche Ausgestaltung ist in jedem Fall notwendig, um existenzgefährdende Zerstückerlungen zu vermeiden. Ebenso ist es notwendig, im Falle der Übertragung unter Lebenden einen vernünftigen Übergabevertrag zu machen, d.h. frühzeitig an mögliche Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche so genannter weichender Erben zu denken.

Für die meisten Themen stehen Ihnen Berater bzw. Institutionen wie beispielsweise die zuständige Kammer, Banken und Sparkassen, Fachverbände oder auch die Wirtschaftsförderungsgesellschaften zur Verfügung. Beziehen Sie frühzeitig persönliche Berater mit ein, die mit Ihnen gemeinsam die recherchierten Ergebnisse bewerten und Ihnen auch nach der Unternehmensübertragung zur Verfügung stehen werden. Dazu gehören:

- ▶ Rechtsanwalt/Notar
- ▶ Steuerberater/Wirtschaftsprüfer
- ▶ Unternehmensberater/Seniorberater
- ▶ Kreditberater der Bank

### Check: Wie stellen Sie sich die Übergabe vor?

*Klären Sie gemeinsam mit Ihrem Berater die folgenden Fragen.*

#### Wen wünschen Sie sich als Nachfolger?

---

Warum?

---

#### Wann soll der Nachfolger das Unternehmen übernehmen?

In Kürze

In \_\_\_\_\_ Jahren

Warum?

---

#### Wie soll das Unternehmen übergeben werden?

Familiennachfolge

Fremdgeschäftsführung

Verpachtung

Verkauf

Weshalb favorisieren Sie diese Übergabeform?

---

#### Möchten Sie für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein?

Ja       Nein

Wenn ja, wie lange und in welcher Funktion?

---

#### Was denken Sie, ist Ihr Unternehmen wert?

Euro \_\_\_\_\_

Wie kommen Sie auf diesen Wert? \_\_\_\_\_

Dient dieser Betrag der Alterssicherung?    Ja       Nein

*Fassen Sie das gefundene Ergebnis nach dem folgenden Muster in einem Satz zusammen.*

„Ich wünsche mir, mein Unternehmen in \_\_\_\_\_ Jahren an \_\_\_\_\_  
für Euro \_\_\_\_\_ (einmalige Zahlung, Pacht/Rente pro Monat) zu übergeben.“

## Altersvorsorge: Unternehmensübertragung?

Leider versäumen es viele Unternehmer, frühzeitig an ihre Altersvorsorge zu denken und vertrauen dann auf den Unternehmensverkauf oder eine Übergabe gegen Versorgungsleistungen. Dieses Versäumnis hat oft schwerwiegende Konsequenzen: Sie wissen nicht, was Ihr Unternehmen zum Zeitpunkt Ihres geplanten Ausstiegs wert ist. Sie wissen nicht, ob Sie einen zahlungskräftigen Nachfolger finden. Und Sie wissen nicht, wie die allgemeine Wirtschaftslage sein wird. Im ungünstigsten Fall sind Sie daher im Alter nicht ausreichend versorgt. Nicht selten gehen Unternehmer nach der Devise „arbeiten bis zum Umfallen“ vor. Aber was ist, wenn Sie erkranken und nicht mehr arbeitsfähig sind? Abgesehen von Ihrer persönlichen Notlage bringen Sie damit auch Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter und natürlich auch Ihre Familie in große existenzielle Gefahr. Eine sichere und ausreichende Altersvorsorge sollte daher schon in jungen Unternehmerjahren getroffen werden. Wenn Ihre persönliche Vorsorge durch eine erfolgreiche Unternehmensübertragung ergänzt werden kann, umso besser.

Ganz gleich, ob Sie Ihr Unternehmen an einen externen Nachfolger verkaufen oder ob das Unternehmen in der Familie bleibt: Prüfen Sie – für den Fall, dass Sie mit der Übertragung des Unternehmens tatsächlich Ihren Ruhestand finanzieren möchten – ob Sie künftig für Ihren Lebensunterhalt ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung haben werden. Überlegen Sie, welche Form der Gegenleistung für Sie am günstigsten ist, ohne dass die Liquidität des Unternehmens zu sehr eingeschränkt wird. Der Kaufpreis kann als Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistungen in Form von Rate, Rente oder dauernder Last gezahlt werden. Vergessen Sie aber nicht, dass Umfang und Zahlungsweise des Kaufpreises die Liquidität, Rentabilität und Substanz des Unternehmens schonen sollten, um dessen Fortbestand zu sichern.



Bei der Entscheidung für oder wider eine Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistungen sollten Sie immer auch steuerliche Aspekte berücksichtigen. Lesen Sie dazu Kap. „Finanzamt rechnet mit: Steuern und Nachfolge“ S. 81.

### Check: Finanzielle Alterssicherung

- ▶ Welche Altersvorsorgemaßnahmen haben Sie bisher getroffen?
- ▶ Welchen Betrag erhalten Sie monatlich aus der Altersversorgung ausgezahlt?
- ▶ Wie hoch sind Ihre sonstigen monatlichen Einkünfte?
- ▶ Wie hoch sind Ihre monatlichen Fixkosten?
- ▶ Welchen Betrag möchten Sie monatlich zur Verfügung haben?
- ▶ Gewährleisten diese Einkünfte ein gesichertes Leben auf dem gewohnten Niveau?
- ▶ Steht Ihnen für unerwartete Belastungen noch ausreichend Vermögen zur Verfügung?

### Verkauf gegen Einmalzahlung

Bei der Einmalzahlung erhalten Sie den Kaufpreis sofort und in einem Betrag. Sie sind nicht abhängig vom weiteren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und können den Betrag zum Beispiel gut verzinst anlegen. Sie entscheiden, ob Sie nur den Erlös oder nur die Zinsen verbrauchen oder ob eine Mischform sinnvoll ist. Wenn Sie den Kaufpreis als Einmalzahlung erhalten und diesen Betrag verzinslich anlegen, sollten Sie zuvor Ihre monatlichen Einkünfte berechnen.

### Verkauf gegen Kaufpreistraten

Sie geben dem Nachfolger die Möglichkeit, den Kaufpreis nach und nach zu bezahlen. Sie geben ihm also einen Kredit und können auf die Raten noch einen Zinsanteil hinzurechnen. Im Kaufvertrag sollte außerdem eine Wertsicherungsklausel aufgenommen werden, um die Raten an die Lebenshaltungskosten anzupassen (Lebenshaltungskostenindex). Ist das Unternehmen in frühestens zehn Jahren abbezahlt, kann das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle in Eschborn die Wertsicherungsklausel genehmigen.

## Verkauf gegen Renten

Ein Unternehmen kann auch gegen eine lebenslange Rentenzahlung veräußert werden. Renten werden in gleichen Abständen und in gleicher Höhe an den ehemaligen Inhaber gezahlt.

### Check: Wiederkehrende Leistungen

- ▶ Ist meine Altersversorgung durch weiteres Vermögen gesichert?
- ▶ Wie hoch ist mein monatlicher finanzieller Bedarf?
- ▶ Wie hoch ist der Verkehrswert des Unternehmens?
- ▶ Werden die zukünftig erwarteten Unternehmenserträge ausreichen, um zusätzlich zu den laufenden Aufwendungen auch die Zahlungen an den Übergeber zu tragen?
- ▶ Sollten gleich bleibende Zahlungen vereinbart werden oder sollten die Zahlungen beispielsweise gewinnabhängig sein?
- ▶ Sollen bei gleichbleibenden Zahlungen Anpassungen an Inflation oder Ähnliches erfolgen?
- ▶ Sind Sicherheiten für den Fall vereinbart, dass der Nachfolger seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann?
- ▶ Wenn ja, sind diese Sicherheiten werthaltig?
- ▶ Ist es aus steuerlicher Sicht besser, eine Rente zu vereinbaren?
- ▶ Sollten die Rentenzahlungen auch nach dem Tod des Übergebers noch an den überlebenden Ehegatten weitergezahlt werden?
- ▶ Wenn ja, ist das vertraglich vereinbart?

Verkauft der Inhaber das Unternehmen gegen wiederkehrende Leistungen in Form von Rate oder Rente, muss er einige Jahre warten, bis der Kaufpreis ganz getilgt ist. Da er vom unternehmerischen Geschick seines Nachfolgers abhängig ist, ist es ratsam, die Forderungen abzusichern. In Frage kommt eine dingliche Absicherung über Grundstücke und Gebäude oder über einen Eigentumsvorbehalt. Ist dies nicht möglich, kann der Veräußerer eine Bankbürgschaft über einen Teil der künftigen Zahlungen vereinbaren.

### Wer hilft weiter?

- ▶ Deutscher Versicherungsschutzverband e.V.
- ▶ Bund versicherter Unternehmer e.V.
- ▶ Berufseigene Versorgungswerke
- ▶ Notare
- ▶ Banken und Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken
- ▶ Weitere Informationen finden Sie auch unter [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)



## Übertragung gegen Nießbrauchsvorbehalt

Auch hier hängt eine wirksame Altersvorsorge von der Ertragskraft des Unternehmens ab. Beim Nießbrauchsvorbehalt kann der neue Geschäftsführer seine Vergütung hier vor Berechnung des Gewinns abziehen. Denkbar ist auch ein Quotennießbrauch. Das heißt, der Nießbraucher erhält den Nießbrauch nur zu einer Quote der Nutzungen, so dass dem Übernehmer auch ein Ertrag bleibt.

## Pacht

Wenn Sie als Eigentümer Ihr Unternehmen zunächst verpachten, sollten Sie die Pachthöhe nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes bemessen. Wie beim Kaufpreis spielt auch hier Verhandlungsgeschick eine gewisse Rolle. Beachten Sie als Übergeber aber: Ist die Pacht zu hoch, kann das zur Zahlungsunfähigkeit des Betriebes und damit zum Wegfall der Pachtzahlungen führen.

Antworten auf steuerliche Fragen finden Sie auf S. 81 ff.

## Nur in „gute Hände“: Der Wunschnachfolger ist nicht immer „der Richtige“

Dreh- und Angelpunkt bei der Entscheidung für ein Nachfolgemodell ist die Wahl der Nachfolgerin bzw. des Nachfolgers. Wer kommt in Frage? Die meisten Firmeninhaber werden sich ihre Tochter oder ihren Sohn als Nachfolger wünschen. Dies ist oft die schwierigste Form der Nachfolge. Die emotionale Komponente macht häufig eine weitgehend objektive Betrachtung der Dinge unmöglich. In manchen Fällen erwartet der Senior auch viel mehr von seinem Sohn oder seiner Tochter, als er dies bei Dritten tun würde. Oft kommt es dazu, dass die Kinder ganz 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 kein Familiennachfolger zur Verfügung, bietet sich vielleicht jemand aus dem Gesellschafterkreis an, von den Führungskräften, den Meistern oder den anderen Mitarbeitern. Ein Nachfolger aus dem Unternehmen hat meist den Vorteil, dass er, wie der Familiennachfolger, die Besonderheiten des Unternehmens bereits kennt. Unter Umständen hat er auch die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt. Darüber hinaus bleibt auch die Kontinuität im Unternehmen 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 bspw. mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern aus der gleichen oder einer anderen Branche. Womöglich möchte einer dieser Unternehmer sein Geschäft erweitern oder ein zusätzliches Standbein aufbauen. Inserieren Sie in Tageszeitungen und Fachzeitschriften. Wenden Sie sich an Ihre örtliche Kammer oder sprechen Sie ggf. mit Wirtschaftsförderern oder Ihrem Fachverband. Nutzen Sie die bundesweite Internetbörse unter [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org). Sie können sich auch an einen Firmenmakler wenden oder mit Hilfe einer Personalberatung einen Nachfolger suchen.

Verlassen Sie sich bei Ihrer Suche nicht nur auf Ihren unternehmerischen Instinkt. Ganz gleich, ob Ihr potenzieller Nachfolger ein Familienmitglied, ein Mitarbeiter Ihrer Firma oder ein Fremder ist. Erstellen Sie ein Anforderungsprofil. Fragen Sie kaufmännische, fachliche und soziale Kompetenz ab. Beurteilen Sie die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und zu

delegieren. Wie sieht es mit Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Gesprächsbereitschaft aus? 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“.

Ob der aus dem Familienkreis stammende Existenzgründer besser geeignet ist als ein externer, sollte im Interesse aller Beteiligten – auch des Unternehmens – objektiv geprüft werden. Sprechen die subjektiven und die objektiven Faktoren für einen Nachfolger aus dem Kreis der Familie, dann binden Sie diesen frühzeitig in das Unternehmen ein. Beachten Sie auch, dass im Idealfall Ihre gesamte Familie rechtzeitig in alle Überlegungen zur Unternehmensnachfolge mit einbezogen wird. Ihre Entscheidung zur Unternehmensnachfolge betrifft jedes Familienmitglied.

### Check: Wer ist als Nachfolger geeignet

#### Welche fachlichen und menschlichen Qualifikationen waren erforderlich, um das Unternehmen aufzubauen?

Fachliche Qualifikationen

---

Menschliche Qualifikationen

---

#### Welche fachlichen und menschlichen Qualifikationen sind erforderlich, um das Unternehmen fortzuführen?

Fachliche Qualifikationen

---

Menschliche Qualifikationen

---

#### Wer besitzt diese Qualifikationen?

*(Nennen Sie geeignete Personen, unabhängig davon, ob sie aus dem Kreis der Familie, des Unternehmens, aus dem Konkurrenzunternehmen oder aus dem Bekanntenkreis stammen.)*

Name(n)

---

Hat der potenzielle Nachfolger bereits erfolgreich in anderen Unternehmen gearbeitet?

---

Welche Zeugnisse und Zertifikate über seine fachlichen, beruflichen und sonstigen Qualifikationen kann der Nachfolger aufweisen?

---

Versuchen Sie also bei der Wahl Ihres Nachfolgers so objektiv wie möglich zu sein, ganz besonders dann,

wenn es sich um einen Angehörigen der Familie handelt. Lassen Sie den in Frage kommenden Übernehmer auch von einer Person Ihres Vertrauens beurteilen.

Sollte der geeignete Nachfolger nicht Ihr Wunschkandidat sein, sollten Sie prüfen, ob Ihre Idealvorstellung noch Bestand haben kann. Ist der potenzielle Nachfolger tatsächlich nicht geeignet? Oder ist Ihre Entscheidung durch Ihre zu hohen Anforderungen bedingt? Arbeiten Sie ein Modell aus, das auf den richtigen Nachfolger zugeschnitten ist. Wenn ein Nachfolger geeignet erscheint, sollte ein Personalberater dessen Kompetenz und Fähigkeiten nochmals untersuchen. Unter Umständen können fehlende Kenntnisse durch weitere Qualifikation ergänzt werden. Überprüfen Sie abschließend auch, ob

- ▶ Führungsmannschaft und Mitarbeiter den Nachfolger akzeptieren
- ▶ der Gesellschaftsvertrag zulässt, dass der auserwählte Nachfolger das Unternehmen übernehmen kann, und ob
- ▶ Ehevertrag, Testament oder Erbvertrag den Nachfolgeplänen entsprechen.

### Übergabe an wen?

Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze im Zeitraum von 2005–2009\*

**70.900 übergabereife Unternehmen mit ca. 678.000 Beschäftigten**

#### An Familienmitglieder

31.000 Unternehmen mit ca. 351.000 Beschäftigten

**43,8 %**

#### In den Verkauf

15.000 Unternehmen mit ca. 114.000 Beschäftigten

**21,1 %**

#### An externe Führungskräfte

11.700 Unternehmen mit ca. 107.000 Beschäftigten

**16,5 %**

#### An Mitarbeiter

7.300 Unternehmen mit ca. 72.500 Beschäftigten

**10,2 %**

#### Stilllegung mangels Nachfolger

5.900 Unternehmen mit ca. 33.500 Beschäftigten

**8,3 %**

\*Hochrechnung des IfM Bonn auf Basis der Umsatzsteuerstatistik 2002 sowie weiterer Datenquellen, nur Unternehmen mit einem Umsatz von über 50.000 Euro.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2008.

## Und nun gemeinsam: Die Übergabe umsetzen

Eine Unternehmensnachfolge ist ein Gemeinschaftsprojekt. Ob das Unternehmen erfolgreich weiter bestehen kann, hängt natürlich in erster Linie von den unternehmerischen Fähigkeiten des Nachfolgers ab. Aber der Senior-Unternehmer, dessen Familie, die Mitarbeiter und Geschäftspartner sind ebenfalls in einem erheblichen Maße verantwortlich dafür, dass die Nachfolge nahtlos vonstatten geht.

Von allen Beteiligten, vor allem aber vom Nachfolger und Senior-Unternehmer wird daher ein hohes Maß an Offenheit, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit verlangt. Dies gilt auch für denjenigen, der ein Unternehmen „auf einen Schlag“ übernimmt, also keine gemeinsame Übergangsphase mit dem Senior-Unternehmer verbringt.

Sowohl Unternehmer als auch Nachfolger sollten daher

- ▶ klären, wie sie den Übertragungsprozess gestalten wollen
- ▶ das Unternehmen genau kennen lernen
- ▶ sich auf den Wert des Unternehmens einigen
- ▶ die Art der Übertragung klären
- ▶ prüfen, welche Rolle die Rechtsform des Unternehmens bei der Übertragung spielt
- ▶ sich über die steuerlichen Auswirkungen einer Übertragung informieren
- ▶ die Zahlungsmodalitäten festlegen.

Informationen dazu finden Nachfolger und Inhaber im folgenden Kapitel.

### Wer hilft weiter?

- ▶ Unternehmensberater
- ▶ Personalberater
- ▶ Rechtsanwalt
- ▶ Notar
- ▶ Steuerberater
- ▶ Wirtschaftsprüfer
- ▶ Weitere Informationen finden Sie auch unter [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)



# Gemeinsam die Übergabe umsetzen



## Reden und handeln: Konflikte erkennen und klären

An einer Unternehmensübertragung sind immer mehrere Personen mit zum Teil unterschiedlichen Interessen beteiligt: der Nachfolger und seine Familie, der übergabende Unternehmer und seine Familie, die Mitarbeiter, die Kunden, Lieferanten und Vertriebspartner sowie der Bankberater. Bei Interessensunterschieden ist es ganz natürlich, dass Konflikte auftreten können. Natürlich ist auch, dass wir oft vor Konflikten zurückscheuen.

Dass es keine leichte Aufgabe ist, die verschiedenen Erfahrungen und Temperamente unter einen Hut zu bekommen, ist allen bekannt. Dazu zählen die unausgesprochenen Bedürfnisse und Wünsche, die beim Gesprächspartner als diffuse Erwartungen ankommen und die Kommunikation belasten. Deswegen gilt es, sich hinsichtlich der eigenen Interessen bewusst zu werden und diese klar zu kommunizieren.

Eine Unternehmensübertragung bietet den Vorteil, dass der Nachfolger über einen gewissen Zeitraum von zwei bis drei Jahren in das Unternehmen eingeführt wird und sich die Erfahrungen des Seniors zu Nutze macht. Er kennt natürlich das Unternehmen, kennt den Markt mit allen Risiken, kann vor bestimmten Kunden warnen und weiß mit unzuverlässigen Lieferanten umzugehen. Und doch muss jeder Nachfolger seine eigenen Erfahrungen machen. Er muss eigenständig seine Entscheidungen treffen und im Idealfall lässt der Senior auf Wunsch und Nachfragen seine Erfahrungen einfließen. Dies fällt umso leichter, wenn die „Chemie stimmt“. Hier spielt natürlich das Verhältnis, in dem der Nachfolger zum Unternehmer steht, eine bedeutende Rolle.

### Kommunikation im Konfliktfall

#### Sohn oder Nachfolger? – Vater oder Unternehmer?

Bei der Nachfolge innerhalb des Familienunternehmens kann die Eltern-Kind-Beziehung nicht außen vor gelassen werden. Will der Sohn, will die Tochter tatsächlich aus eigenem Antrieb die Nachfolge antreten? Oder wurden sie frühzeitig auf diese Rolle festgelegt, ohne eine Möglichkeit zu haben, der Entscheidung ihrer Eltern zu widersprechen? Kann sich der Juniorunternehmer gegen die Autorität der Eltern durchsetzen? Respektieren die Eltern die unternehmerischen Entscheidungen ihres Sohnes, ihrer Tochter? Wenn diese Fragen nicht einvernehmlich geklärt sind, wird es früher oder später Probleme geben. Deshalb ist es empfehlenswert, schon im Vorfeld diese wichtigen Fragen gemeinsam zu besprechen und sich nicht vom Wunschdenken leiten zu lassen.

Leider gibt es kein „Erfolgsrezept“ für eine ideale Unternehmensübertragung. Jeder Fall bedarf einer individuellen Lösung. Hierzu gehört auch die wichtige Frage, ob Nachfolger und Alt-Inhaber eine gemeinsame Übergangsphase gestalten wollen oder lieber das Unternehmen von einem Tag auf den anderen übergeben.



#### Der große Unbekannte

Bei einer externen Nachfolge lernen sich Nachfolger und Unternehmer erst im Rahmen der Übertragung kennen. Sie können also als Geschäftspartner aufeinander zugehen und ganz sachlich alle notwendigen Punkte besprechen. Sie wissen dabei aber nicht,

ob sie sich wirklich verstehen, wenn sie nicht immer wieder Feedback einholen. Sie wissen auch nicht, ob Ihr Gesprächspartner sich an Vereinbarungen hält. Verfügt der Nachfolger tatsächlich über den notwendigen unternehmerischen Instinkt? Schafft der Inhaber es, das Unternehmen „loszulassen“? Zur besseren Einschätzung solcher Themen ist es sinnvoll, bei Gesprächen einen Dritten als Moderator einzubeziehen.

### Vom Angestellten zum Chef

Wer als Angestellter das Unternehmen seines Chefs übernimmt, tritt in den dafür notwendigen Gesprächen nicht mehr als Angestellter, sondern als gleichberechtigter Geschäftspartner auf. Das heißt, er kann und muss seinem Gegenüber womöglich auch widersprechen. Kein einfacher Rollenwechsel, auch nicht für den Inhaber. Denn der muss lernen, in seinem bislang weisungsabhängigen Angestellten seinen zukünftigen Nachfolger zu sehen und dessen Entscheidungen zu akzeptieren.

### An die Familien denken

Sollte der bisherige Chef eigene Kinder haben, die die Nachfolge nicht angetreten haben, so hat das Auswirkungen auf den familienfremden Nachfolger. Dieser sollte sich darauf einstellen, dass er möglicherweise zur Projektionsfläche von Gefühlen und Erwartungen wird, die eigentlich den Kindern gelten. Mit anderen Worten: Der Seniorchef wird Themen, die in seine Familie gehören, unbewusst auf den Nachfolger übertragen. Dieser sollte über diesen psychologischen Vorgang Bescheid wissen, denn so kann er Reaktionen und Verhaltensweisen seines früheren Chefs einordnen, ohne sie auf seine Person zu beziehen. Vor allem im Konfliktfall wird er durch besonnenes Reagieren eine Eskalation verhindern.

### Funktioniert nicht von allein: Kommunikation

Der Idealzustand: Die Kommunikation verläuft reibungslos. Zwischen den Gesprächspartnern herrscht Vertrauen. Es herrscht ein Klima der Offenheit und gegenseitigen Wertschätzung, in dem produktiv und zielstrebig an Sachinhalten gearbeitet werden kann. Das schließt auch die Möglichkeit ein, in angemessener Form „Nein“ sagen zu können. Im „richtigen Leben“ kommt dieser Idealzustand allerdings nicht häufig vor. Im Gegenteil: Konflikte gehören in jeder Beziehung dazu – ob zwischen Nachfolger und Alt-Inhaber, dem Alt-Inhaber und seiner Familie, der Familie und dem Nachfolger usw. Meist brodelt es dabei unter der Ober-

fläche, bis die Situation dann schließlich eskaliert und keine Kommunikation mehr möglich ist. Hier sollten alle Beteiligten in ihrem eigenen Interesse, aber vor allem auch im Interesse des Unternehmens und der Arbeitsplätze vorbeugen und erkennen, dass:

- ▶ Kommunikation kein Selbstläufer ist, sondern aktiv gestaltet wird – von allen Beteiligten
- ▶ ignorieren oder „schönreden“ nicht weiterhelfen
- ▶ jeder Konflikt eine Herausforderung ist, die gemeistert werden kann
- ▶ die Bereitschaft, seinen eigenen Anteil am Konflikt zu sehen und daran zu arbeiten, Voraussetzung für eine Lösung ist
- ▶ externe Unterstützung zur Verfügung steht und einbezogen werden sollte, und zwar lieber zu früh als zu spät.

### Wer hilft weiter?

**Coaching:** eine individuelle Beratung und Betreuung, die berufliche und private Inhalte umfassen kann. Coaching regt den Klienten zur Entwicklung eigener Lösungen an. Coaching-Berater verfügen über psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen. Coaching findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt.

**Weitere Informationen inklusive Coach-Datenbank:**  
[www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

**Notare:** Notare sind gesetzlich verpflichtet, unparteiisch zu beraten. Aufgrund ihrer Erfahrungen im Gesellschafts-, Familien- und Erbrecht sind sie in der Lage, einen Vertragsentwurf vorzugeben, der alle entscheidenden Punkte im jeweiligen individuellen Fall berücksichtigt und konkrete Lösungsvorschläge beinhaltet.

**Weitere Informationen:**  
 Bundesnotarkammer, Deutscher Notarverein  
[www.bnotk.de](http://www.bnotk.de), [www.dnotv.de](http://www.dnotv.de)

**Mediation:** Konfliktmanagement, bei dem alle am Konflikt Beteiligten mit Unterstützung eines Mediators eine Lösung erarbeiten. Ziel ist es, in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finden. Der Mediator strukturiert die Verhandlungen insbesondere auf eine zukunftsorientierte Lösung hin. Inhaltlich trifft er/sie jedoch keine Entscheidungen.

**Weitere Informationen:**  
 Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.  
[www.bmwa.de](http://www.bmwa.de) Bundesverband Mediation e.V.  
[www.bmev.de](http://www.bmev.de)

**Psychotherapie:** Hilfe bei seelischen Problemen, die beispielsweise bei Aufgabe der unternehmerischen Tätigkeit oder länger andauernden Konflikten innerhalb der Familie auftreten können.

**Weitere Informationen:**  
 Psychotherapie-Informationsdienst  
[www.psychotherapiesuche.de](http://www.psychotherapiesuche.de)  
 Bundesverband der Vertragspsychotherapeuten e. V.  
[www.bvvp.de](http://www.bvvp.de)



## Übersicht: Kommunikation in Stufen

### 1 Stufe 1: Stockende Kommunikation – Skepsis

*Diese Stufe ist allzu oft der Normalfall im Kontext der Übergabe. Die Bereitschaft, einander zuzuhören, ist zwar noch da, aber was der andere sagt, wird nur zum Teil wohlwollend aufgenommen. Aussagen werden vorsichtig formuliert, die latente Angst davor, „etwas Falsches zu sagen“, schränkt jegliche kreativen Impulse ein. Treten zusätzliche Schwierigkeiten auf, verhärten sich bestehende Standpunkte.*

- ▶ Die oben beschriebenen Warnsignale wahrnehmen und als solche auch im Gespräch benennen.
- ▶ Gemeinsames Ziel hervorheben: Erhalt des Unternehmens und Sicherung der Arbeitsplätze.
- ▶ Positive Aspekte der bisherigen Zusammenarbeit hervorheben und auf der Grundlage gemeinsam versuchen, Schwachstellen zu beheben.
- ▶ Missverständnisse vermeiden und Offenheit gegenüber der Meinung des Gesprächspartners zeigen: Mit eigenen Worten den Standpunkt des Gesprächspartners formulieren und nachhaken, ob der Sachverhalt richtig wiedergegeben wurde. Gegebenenfalls korrigieren. Allen beteiligten Personen muss der Standpunkt des jeweils anderen klar sein.
- ▶ Rollen klären: Sprechen die Beteiligten „auf gleicher Augenhöhe“? Fühlt sich einer der Gesprächspartner in der Defensive, muss dies thematisiert werden. Auch hier gemeinsames Ziel betonen.
- ▶ Gegebenenfalls Kompromisslösungen oder Alternativen vorschlagen.
- ▶ Vor jeder Gesprächsrunde: Gemeinsam Themen festlegen und „abarbeiten“. In jedem Fall: Ergebnisse schriftlich festhalten.\*

### 2 Stufe 2: Erstarrte Kommunikation – Ablehnung und Streit

*Die Konfliktparteien bestehen jeweils auf ihrem Standpunkt. Aus dieser Position heraus wird der anderen Seite Taktieren und Unaufrichtigkeit unterstellt. Gegenseitige Skepsis und Befürchtungen nehmen zu, was auch die gegenseitige Ablehnung verstärkt. Es machen sich negative Gefühle wie Ärger, Wut, Machtlosigkeit und auch Enttäuschung breit. Es geht ums Rechthaben. Vorwürfe und gegenseitig kränkende Anklagen vergiften zunehmend das Gesprächsklima.*

- ▶ Problem sowie gemeinsames Ziel des Unternehmenserhalts und der Arbeitsplatz-Sicherung benennen.
- ▶ Externe Unterstützung hinzuziehen, um wieder auf den Weg zum gemeinsamen Ziel zu kommen. Aus dem gemeinsamen Umfeld schlägt jeder der Beteiligten drei Personen vor, die er bzw. sie als externen Berater hinzuziehen würde. Sollte sich keine Überschneidung ergeben, so sollte die zuständige Kammer angesprochen werden, die einen geeigneten psychologisch geschulten Berater empfiehlt.
- ▶ Ablauf: In der Regel wird über einen Zeitraum von drei bis fünf Wochen einmal wöchentlich im Beisein des Beraters ein Gespräch geführt, der die Rolle der Beteiligten und deren Verhalten analysiert und beschreibt sowie Hinweise zur Verbesserung der Kommunikationsstruktur gibt.

### 3 Stufe 3: Abgebrochene Kommunikation – Resignation

*Rückzug charakterisiert diese Stufe. Kommunikation wird systematisch vermieden, indem man sich aus dem Weg geht. An Zusammenarbeit ist nicht mehr zu denken. Das Schaffen vollendeter Tatsachen ersetzt den sprachlichen Austausch. Nonverbale Druckmittel erzeugen Panik, Angst und Gegendruck. Kommuniziert wird über Rechtsanwälte. Die Zukunft des Unternehmens ist in Gefahr.*

- ▶ Senior-Unternehmer: Überlegen, ob ein anderer Nachfolger innerhalb der Familie in Frage kommt. Oder ob ein externer Nachfolger gesucht werden sollte.
- ▶ Nachfolger: Möglicherweise kann die Übernahme eines anderen Unternehmens sinnvoller sein.
- ▶ Besteht nach wie vor bei allen Beteiligten das Interesse, das Unternehmen in der bestehenden personellen Konstellation zu übergeben, muss ein von allen akzeptierter psychologisch geschulter Berater einbezogen werden (s. o.).
- ▶ Die Beteiligten müssen erkennen, dass sie mit ihrem Verhalten Unternehmen, Arbeitsplätze und u. U. die eigene Zukunft aufs Spiel setzen, wenn sie sich nicht wieder auf eine gangbare Kommunikationsebene begeben.

\* Weitere Hinweise zum Konfliktmanagement erhalten Sie in der Fachliteratur oder in speziellen Seminaren der Volkshochschulen, Kammern oder von privaten Organisationen.

## Wenn die „Chemie“ stimmt: Die gemeinsame Übergangsphase

Reden und Zuhören gehören hier zu den wichtigsten Erfolg versprechenden Instrumenten. Da bei den meisten Menschen das Mitteilungsbedürfnis weitaus stärker ausgeprägt ist als das Zuhörbedürfnis, ist es schwer, ausgewogene Gespräche zu führen. Wird die Kommunikation schwierig, holen sie sich frühzeitig Unternehmensberater zu Hilfe, die psychologisch versiert und fähig sind, ihre Gespräche zu moderieren. Sollten Sie bei der Auswahl des richtigen Beraters unschlüssig sein, so nehmen Sie den, der die Fähigkeit des Zuhörens hat.

### Check: Klären Sie die folgenden Fragen in den ersten Gesprächen.

#### Fragen des Nachfolgers an den Inhaber:

- ▶ Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Gedanken, das Unternehmen zu übergeben?
- ▶ Welche Stärken und Schwächen sehen Sie bei mir als Nachfolger?
- ▶ Wie haben Sie das Unternehmen für die Übergabe „fit“ gemacht?
- ▶ Was bedeutet Ihnen das Unternehmen?
- ▶ Welche Vorstellungen haben Sie von Ihrem Leben nach der Übergabe?
- ▶ Welche Interessen und Hobbies haben Sie?
- ▶ Was halten Sie von meinen Vorschlägen, bestimmte Dinge im Unternehmen zu verändern?
- ▶ Wie würden Sie im Unternehmen weitermachen, wenn Sie nicht ausscheiden würden?

#### Fragen des Inhabers an den Nachfolger:

- ▶ Wie stellen Sie sich die Zukunft des Unternehmens vor?
- ▶ Was begeistert und fasziniert Sie an meinem Unternehmen?
- ▶ Welche Aufteilung der Aufgaben schlagen Sie zwischen uns vor?
- ▶ In welchen Bereichen benötigen Sie Beratung?
- ▶ Wie lange soll ich Ihrer Meinung nach noch im Unternehmen tätig bleiben?

*Halten Sie die Gesprächsergebnisse immer schriftlich fest, indem Sie ein Gesprächsprotokoll führen, dessen Wortlaut Sie gemeinsam abstimmen. Damit stellen Sie sicher, dass ein gemeinsames Verständnis über diese wichtigen Punkte erzielt wird.*

## Vom Inhaber zum Berater

Von der Variante, den ehemaligen Inhaber als langfristig fest angestellten Berater im Unternehmen zu beschäftigen, ist allgemein abzuraten. Wenn es darum geht, für ihn eine soziale Absicherung zu ermöglichen, sollten dafür andere Wege gesucht werden. Bei vorher gut abgestimmten Projekten, die zeitlich begrenzt sind, kann der ehemalige Inhaber als Berater durchaus eingebunden werden. Es muss jedoch die Möglichkeit bestehen, sich jederzeit unbürokratisch trennen zu können. Die Ausgestaltung der Beratungstätigkeit sollte der Übergeber auf alle Fälle mit seinem Steuerberater besprechen, um eventuelle Vergünstigungen nicht zu verlieren.

### Check: Beratervertrag

- ▶ Welchen Zuständigkeitsbereich hat der Berater (kaufmännischer, technischer Bereich)?
- ▶ In welchen Bereichen ist der Berater allein verantwortlich und auf eigenes Risiko tätig (Beispiel: technische Endabnahmen)?
- ▶ Wie hoch ist die Beratervergütung und wann ist sie fällig?
- ▶ Gibt es Zusatzhonorare für besondere Leistungen?
- ▶ Wenn ja, wie hoch sind diese?
- ▶ Werden eventuelle Auslagen, die dem Berater entstehen, durch das Unternehmen ersetzt?
- ▶ Wird die Höhe der Vergütung nach einem festgelegten Zeitraum überprüft?
- ▶ Wird ein externer Gutachter einbezogen, falls keine Einigung zur Vergütungshöhe zustande kommt?
- ▶ Wie lange wird die Beratungstätigkeit dauern?
- ▶ Welche Kündigungsfrist wird vereinbart?
- ▶ In welchen Fällen können beide Parteien fristlos kündigen?
- ▶ Ist vereinbart, dass über alle geschäftlichen und betrieblichen Angelegenheiten nach außen hin Stillschweigen herrscht?
- ▶ Darf der Berater auch in anderen Unternehmen tätig sein?

## Übersicht: Nachfolger und Mitarbeiter – so lernen sie sich kennen

*Je nach Ausgangssituation, Unternehmensgröße, -struktur und -zielsetzung ist die folgende Vorgehensweise empfehlenswert:*

### 1 Informieren Sie alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen einer Betriebsversammlung

- ▶ Stellen Sie sich vor
- ▶ Werben Sie um Vertrauen und Verständnis
- ▶ Nennen Sie Ihre eigenen Ziele
- ▶ Versprechen Sie, auf Altbewährtes zurückzugreifen (und halten Sie sich später auch daran).

### 2 Sprechen Sie mit dem Betriebs- bzw. Personalrat

- ▶ Welche Erwartungen verbinden Betriebs- bzw. Personalrat mit dem Inhaberwechsel? Hören Sie dabei aktiv zu: Fragen Sie nach, machen Sie sich Notizen, lassen Sie alle Beteiligten zu Wort kommen, vermeiden Sie eigene Kommentare und Ausführungen.
- ▶ Klären Sie gemeinsam die Spielregeln für die zukünftige Zusammenarbeit.

### 3 Führen Sie Einzelgespräche mit den Führungskräften der zweiten Ebene

- ▶ Welche Erwartungen verbinden die Führungskräfte mit dem Inhaberwechsel? Hören Sie dabei aktiv zu: Fragen Sie nach, machen Sie sich Notizen, lassen Sie alle Beteiligten zu Wort kommen, vermeiden Sie eigene langwierige Kommentare und Ausführungen.
- ▶ Was hat Sie bzw. Ihren Bereich bislang erfolgreich gemacht?
- ▶ Was sollte sich ändern?
- ▶ Welche Leistungsträger gibt es in Ihrem Bereich und warum sind das die Leistungsträger?

### 4 Führen Sie Einzelgespräche mit dem Personalleiter/-chef

- ▶ Was hat sich bewährt?
- ▶ Welche personalwirtschaftlichen Instrumente werden eingesetzt (Mitarbeitergespräche, Beurteilung etc.)?
- ▶ Welche Leistungsträger gibt es im Unternehmen? Warum sind das Leistungsträger? Wie wurden sie identifiziert?
- ▶ Welche Erwartungen werden an die Zusammenarbeit gestellt?

### 5 Führen Sie Workshops mit den Führungskräften der zweiten Ebene und dem Betriebsrat durch

- ▶ Welche Erwartungen haben diese an die Unternehmensentwicklung?
- ▶ Was haben sie für gemeinsame Ziele?
- ▶ Wie müssen wir uns verhalten, damit wir Erfolg haben?
- ▶ Was erwarten Sie von mir als Nachfolger?

### 6 Erarbeiten Sie eine Vision/ein Unternehmensleitbild mit den Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen

- ▶ Was sind unsere Ziele?
- ▶ Was erwarten wir voneinander?

### 7 Führen Sie Einzelgespräche mit Mitarbeitern unterschiedlichster Ebenen

- ▶ Verschaffen Sie sich einen persönlichen Eindruck über jeden einzelnen Mitarbeiter.
- ▶ Fragen Sie nach der „gelebten“ Firmenkultur.
- ▶ Versuchen Sie, Vertrauen aufzubauen.
- ▶ Versuchen Sie, Vorbild für Führungskräfte und Mitarbeiter zu sein.

## Der neue Chef: So schaffen Sie Vertrauen

Die Übernahme des Chefsessels durch einen externen Nachfolger kann für diesen wie ein „Sprung ins kalte Wasser“ sein. Wie reagiert die Mitarbeiterschaft auf den „Neuen“? Kommunikationstalent, Einfühlungsvermögen und Führungskompetenz sind hier die wichtigsten „Schwimmhilfen“. Das gilt auch für den Sohn oder die Tochter, die das Unternehmen der Eltern übernehmen. Die Juniorchefs müssen darüber hinaus nicht selten noch mit Vorurteilen kämpfen, wenn es heißt „Der brauchte nie etwas zu leisten. Dem wurde alles geschenkt.“

Sowohl der Noch-Inhaber als auch der Nachfolger sind verpflichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Zeitpunkt und den Grund der Übergabe sowie dessen rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen zu informieren (siehe Widerspruchsrecht S. 65). Als neuer bzw. zukünftiger Chef sollten Sie aber nicht nur von Gesetzes wegen ihre Mitarbeiter informieren.

Führen Sie Gruppen und/oder Einzelgespräche und nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Mitarbeiter kennen zu lernen. Nur auf diesem Weg sorgen Sie für das notwendige Vertrauen und motivieren die Mitarbeiterschaft, Sie bei einer eventuellen Neuausrichtung des Betriebs tatkräftig zu unterstützen. (vergl. Übersicht auf S. 41).



Die Mitarbeiter sind Ihr wichtigstes Kapital! Stellen Sie sich auf mögliche Ängste, Hoffnungen und Wünsche ein, die ihre Angestellten mit der Unternehmensübertragung verknüpfen.



### Nicht vergessen:

Wenn das Unternehmen in der nächsten Generation fortgeführt werden soll, muss sich auch die Erbregelung an diesem Ziel ausrichten. Der Inhaber sollte daher zunächst alle vorhandenen vertraglichen Vereinbarungen wie den Gesellschaftsvertrag und die darin bereits enthaltenen Vorgaben prüfen. Wenn diese Ihren Nachfolgeplänen nicht entsprechen, müssen Sie eventuell Korrekturen vornehmen.

## Traditionell: Das Unternehmen bleibt in der Familie

Knapp die Hälfte aller zur Nachfolge anstehenden Unternehmen werden nach Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn an Familienmitglieder übergeben. Allerdings ist die Übertragung innerhalb der Familie rückläufig. Viele Unternehmerkinder möchten oder können den elterlichen Betrieb nicht übernehmen.

Die von vielen Unternehmern als Idealfall empfundene Übertragung des Unternehmens auf ein Kind unterscheidet sich in einem ganz wesentlichen Punkt von anderen Übergabeformen: Die emotionale Komponente überlagert hier häufig rationale Überlegungen. Daher ist die Familiennachfolge in aller Regel die schwierigste Form der Nachfolge überhaupt. Die Erwartungen des Übergebers an den Nachfolger sind bei Familienangehörigen viel höher als bei Dritten. Nicht jedes Kind ist eine geeignete Unternehmerpersönlichkeit. Doch dieses Eingeständnis fällt vielen Eltern schwer.

Bei der Familiennachfolge gibt es mehrere Varianten. In den meisten Fällen geht das Unternehmen in Form der vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung auf die nächste Generation über. Der Nachfolger erhält dabei den Betrieb unentgeltlich.

Es gibt aber auch Varianten, in denen es sinnvoll oder sogar notwendig ist, dass der Nachfolger eine Gegenleistung für das Unternehmen erbringen muss. Ist etwa die Altersversorgung der Eltern nicht durch sonstiges Vermögen sichergestellt, so sollte gewährleistet sein, dass diese durch wiederkehrende Zahlungen, zum Beispiel eine Rente, versorgt sind.

Ist der Nachfolger zwar Familienmitglied, zum Beispiel ein Neffe, und damit nicht gesetzlich erbberechtigt, werden die Eltern im Interesse ihrer Kinder keine vollkommen unentgeltliche Übertragung vornehmen. Der Neffe zahlt dann vielleicht einen im Vergleich zum Marktpreis geringen Kaufpreis.

Geht das Unternehmen auf den Sohn, die Tochter oder ein anderes Familienmitglied über, erfolgt die Übergabe des Unternehmens entweder im Rahmen

- ▶ **einer schrittweise Übertragung durch Beteiligung an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft (s. S. 43).**

- ▶ **der vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung:** Der Senior-Unternehmer übergibt das Unternehmen zu Lebzeiten an seinen Erben. Die optimale Übergabeform innerhalb der Familie, da alle möglichen Probleme besprochen und geklärt werden können (s. S. 44).
- ▶ **der gewillkürten Erbfolge per Testament oder Erbvertrag:** Sie hat Vorrang gegenüber der gesetzlichen Erbfolge. Das Unternehmen kann z. B. vollständig an einen Erben vererbt werden (s. S. 47).
- ▶ **oder der gesetzlichen Erbfolge:** Sie tritt in Kraft, wenn weder Testament noch Erbvertrag vorliegen und ist für das Unternehmen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, wenn es mehrere Erben gibt. Die Erbengemeinschaft muss sich darüber einig werden, was mit dem Unternehmen geschieht. Insofern ist diese Form der Übertragung die denkbar ungünstigste für das Unternehmen (s. S. 49).

## Zug um Zug: Schrittweise Übertragung durch Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft

Die schrittweise gesellschaftsrechtliche Beteiligung ist innerhalb der Familie der klassische Weg einer Unternehmensübertragung. Sie kann entweder im Rahmen einer Schenkung oder eines Verkaufs durchgeführt werden.

### Check: Erbansprüche

	Ja	Nein
Existiert bereits ein Ehevertrag, Erbvertrag oder Testament?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existiert ein Gesellschaftsvertrag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Regelungen enthält dieser?	<hr/>	
Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Betriebsfortführung?	<hr/>	
Wie hoch sind die Pflichtteilsansprüche Ihrer Erben?	<hr/>	
Welche letztwillige Verfügung wollen Sie treffen?	<hr/>	

### Fallbeispiel 1:

*Nach Abschluss ihres Studiums steht eine junge Betriebswirtschaftlerin vor der Frage, ob sie in das väterliche Einzelunternehmen einsteigen oder ob sie eine berufliche Karriere außerhalb des Familienunternehmens beginnen soll. Für den Eintritt in das Unternehmen des Vaters macht sie zur Bedingung, dass ihr vertraglich Mitspracherechte bei der Unternehmensführung zugesichert werden. Außerdem äußert sie den Wunsch, das Unternehmen irgendwann eigenständig zu leiten. Die Eltern akzeptieren die Vorstellungen ihrer Tochter, der Vater will aber die Unternehmensführung erst in ein paar Jahren aus der Hand geben. Gemeinsam mit der Tochter wird daher zunächst die Gründung einer Kommanditgesellschaft erwogen.*

In dieser Zeit kann die Juniorin durch Tantiemen und Gewinnbeteiligung Kapital ansparen, mit deren Hilfe sie weitere Gesellschaftsanteile erwerben kann. Gesellschaftsanteile können auch in Form einer Schenkung auf die Nachfolgerin übertragen werden. Im Verlauf der Jahre gehen die Geschäftsanteile nach und nach auf die Nachfolgerin über, bis die Übergabe vollständig vollzogen ist. Der Senior hat zunächst noch den maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensführung. Erst wenn die Tochter genügend Erfahrung gesammelt hat, wird ihr Einfluss zunehmen, und der Übergeber wird sich nach und nach zurückziehen (s. S. 44).

Eine frühzeitige Beteiligung eines Familienmitgliedes am Unternehmen bietet allen Beteiligten die Chance, zu prüfen, ob der auserwählte Nachfolger über die erforderliche Qualifikation zur Unternehmensführung verfügt. Soll der künftige Nachfolger zunächst schrittweise am Unternehmen beteiligt werden, so ist zu überprüfen, ob die bestehende Rechtsform des Unternehmens die geplante Übertragung ermöglicht oder eventuell eine Umwandlung erforderlich ist.

Für eine schrittweise Übertragung auf den Nachfolger sind die Kommanditgesellschaft (KG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) besonders geeignet, da sie eine Haftungsbeschränkung des neu eintretenden Gesellschafters ermöglichen und

unproblematisch errichtet werden können (siehe Kapitel „Nicht nur der Haftung wegen: Rechtsform und Nachfolge“ S. 74).

Auf jeden Fall sollte der Gesellschaftsvertrag eine Klausel enthalten, die Regelungen für den Todesfall von Gesellschaftern berücksichtigt.

## Übergabe zu Lebzeiten: Die vorweggenommene Erbfolge – Schenkung

Übergibt der Inhaber zu Lebzeiten sein Unternehmen an einen seiner Erben, ist dies nicht nur die unternehmensfreundlichste, sondern auch die familienfreundlichste Lösung. Die Weichen werden rechtzeitig gestellt, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Idealerweise kann sich der Junior in Ruhe auf seine Unternehmerrolle vorbereiten, der Senior kann seine Erfahrungen weitergeben. Wohlgemerkt: Dies ist der Idealfall, denn gerade diese Konstellation kann auch viel emotionalen Zündstoff beherbergen (siehe Kapitel „Reden und Handeln: Konflikte erkennen und klären“ S. 39). Dennoch bietet keine andere Nachfolge innerhalb der Familie so viele Möglichkeiten und so viel Zeit, alle Fragen und Unstimmigkeiten tatsächlich zu klären.

### Auch beim Familienunternehmen: Unternehmenskonzept

Auch bei der Unternehmensübertragung innerhalb der Familie muss der Nachfolger gemeinsam mit Rechtsanwalt und Steuerberater ein überzeugendes Unternehmenskonzept erarbeiten. Die Erfahrungen des Übergebers müssen dabei mit einfließen. Allerdings muss spätestens hier allen Beteiligten bewusst sein, wer nach der Übertragung „das Sagen“ im Betrieb hat. Unter Umständen sollte frühzeitig ein Moderator, wie beispielsweise ein spezialisierter Unternehmensberater oder auch ein von allen Beteiligten akzeptierter befreundeter Dritter einbezogen werden, bevor der Familiensegen schief hängt. Notare sind verpflichtet, unparteiisch zu beraten. Durch ihr Amt und ihre Rechtskenntnisse in Gesellschafts-, Erb- und Familienrecht werden sie als neutrale Berater akzeptiert und können die verschiedenen Interessen koordinieren. Darüber hinaus müssen auch die Interessen möglicher Mit-Erben berücksichtigt werden, hierzu zählt vor allem der finanzielle Ausgleich.

### Spricht für Schenkung: hohe stille Reserven

Für den Senior entsteht durch eine Schenkung kein Veräußerungsgewinn, den er versteuern muss. Die Schenkung ist besonders dann ratsam, wenn im Unternehmen hohe stille Reserven vorhanden sind. Dabei handelt es sich um Wertsteigerungen von Wirtschaftsgütern, die beim Verkauf realisiert werden. Zum Beispiel erzielen Grundstücke und Gebäude häufig Verkaufserlöse, die deutlich höher sind als die in den Büchern verbuchten Werte. Diese können durch Abschreibungen über viele Jahre weit unter ihrem Anschaffungswert liegen. Bei einer Veräußerung des Betriebes käme es wegen dieser Reserven zu hohen Gewinnen und womöglich entsprechend hohen Steuerzahlungen (siehe Kapitel „Finanzamt rechnet mit: Steuern und Nachfolge“ S. 81 ff.).

### Ausgleichszahlungen an Geschwister

Sind mehrere Geschwister vorhanden und erhält nur ein Kind das Unternehmen, muss der Nachfolger eventuell mit Ausgleichszahlungen an seine Geschwister rechnen.

Ehepartner, Kinder oder Eltern des Inhabers, die nicht Erbe werden, sind ausschließlich pflichtteilsberechtigt. Will man vermeiden, dass im Fall des Todes Pflichtteile geltend gemacht werden, bieten sich Vorabschenkungen an. Dabei werden aber alle Schenkungen der letzten zehn Jahre bei der Berechnung des Pflichtteils berücksichtigt. Bei bestimmten Schenkungen – etwa an die Ehefrau oder bei erheblichen Rückhalten – praktisch zeitlich sogar unbegrenzt. Die Berechtigten können den halben Verkehrswert ihres eigentlichen Erbes verlangen, wobei die Schenkung jedoch zum Nachlass hinzugerechnet wird.

Im Rahmen einer Schenkung müssen daher auf alle Fälle die Ansprüche möglicher anderer weichen-der Erben geklärt werden. Andernfalls könnten durch eventuelle erbrechtliche Ansprüche weiterer Familienangehöriger Ausgleichszahlungen auf den Nachfolger zukommen, die womöglich aus dem Betriebsvermögen entnommen werden müssen. Die Liquidität des Unternehmens kann dadurch erheblich eingeschränkt werden.

Schenkungen mindern die gesetzlichen Ausgleichsansprüche von Pflichtteilsberechtigten

erst, wenn zwischen Schenkung und Erbfall mindestens zehn Jahre vergangen sind. Ist diese Frist noch nicht abgelaufen, wird der Wert des weggeschenkten Vermögens dem Nachlass hinzugerechnet. Hat ein Pflichtteilsberechtigter weniger Zuwendungen erhalten als seiner Pflichtteilsquote aus diesem fiktiven Nachlasswert entspricht, kann er einen zusätzlichen Ausgleichsbetrag verlangen.

Am sichersten ist, wenn die Pflichtteilsberechtigten und der alte Inhaber einen notariellen Pflichtteilsverzicht vereinbaren, der auf das Betriebsvermögen beschränkt werden kann. Die weichenden Erben können dafür eine Abfindung erhalten.

### Erhält der Alt-Inhaber Versorgungsleistungen?

Im Rahmen der Schenkung sollte das Erbe eindeutig geregelt werden. Wenn mit der Schenkung keine Versorgungsleistungen an den Senior oder andere Familienmitglieder verbunden sind, sollte genau geprüft werden, ob eine anderweitige ausreichende Altersvorsorge getroffen wurde (siehe Kapitel „Altersvorsorge: Unternehmensübertragung?“ S. 33).

### Was gehört in den Schenkungsvertrag?

Ein Schenkungsvertrag ist grundsätzlich nur dann wirksam, wenn er notariell beurkundet wurde (§ 518 BGB) oder das Vermögen tatsächlich übertragen wurde. Bei der Übertragung eines Grundstücks ist die notarielle Beurkundung in jedem Fall notwendig. Gleiches gilt bei der Übertragung von GmbH-Anteilen. Hier ist der Notar immer erforderlich.



#### Wer hilft weiter?

► **Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater**

► **Online-Datenbanken:**

Deutscher Anwaltverein, [www.anwaltverein.de](http://www.anwaltverein.de),

Bundesrechtsanwaltskammer, [www.brak.de](http://www.brak.de)

Deutscher Notarverein, [www.dnotv.de](http://www.dnotv.de)

Bundessteuerberaterkammer, [www.bstbk.de](http://www.bstbk.de)

Deutscher Steuerberaterverband, [www.dstv.de](http://www.dstv.de)

Scheuen Sie sich nicht, vor der Inanspruchnahme anwaltlicher, notarieller oder steuerlicher Beratung nach den entstehenden Kosten zu fragen. Für diese gelten klare und eindeutige gesetzliche Bestimmungen. Die Höhe der Rechtsanwaltsvergütung ist in dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz geregelt. Die Kosten für notarielle Tätigkeiten sind detailliert in der Kostenordnung bestimmt. Steuerberaterhonorare sind in der Steuerberatergebührenverordnung festgelegt.

In Nachfolgeangelegenheiten können Sie mit Ihrem Rechtsanwalt oder Steuerberater auch schriftliche Honorarvereinbarungen treffen.

### Check: Mit-Erben

Wie hoch ist der Wert des Unternehmens?

Euro \_\_\_\_\_

Wie hoch ist der Wert des übrigen Vermögens?

Euro \_\_\_\_\_

Müssen Pflichtteilsrechte des Ehegatten oder weiterer Kinder beachtet werden?

Ja  Nein

*Falls ja, in welcher Höhe fallen Pflichtteilsansprüche an?*

Euro \_\_\_\_\_

Existiert ausreichend sonstiges Vermögen, um Pflichtteilsrechte der anderen Familienangehörigen zu befriedigen?

Ja  Nein

*Falls nein, erörtern Sie mit Ihren Rechts- und Steuerberatern Alternativen.*

Hat der Unternehmensnachfolger genügend Barmittel, um Pflichtteilsrechte zu erfüllen?

Ja  Nein

*Falls nein, suchen Sie mit Ihren Beratern nach Alternativen.*

Ist der Schenkungsvertrag notariell beurkundet?

Ja  Nein

*Falls nein, vereinbaren Sie einen Termin zur Beurkundung bei einem Notar.*

Sind Minderjährige beteiligt?

Ja  Nein

*Falls ja, muss ein Ergänzungspfleger bestellt werden. Eltern können ihre Kinder hier nicht vertreten.*

Werden Grundstücke oder GmbH-Anteile übertragen?

Ja  Nein

Ist im Schenkungsvertrag ein Pflichtteilsverzicht durch den Nachfolger vereinbart?

Ja  Nein

Ist die testamentarische Regelung an die Vorabschenkung angepasst worden?

Ja  Nein

### Check: Schenkungsvertrag

- ▶ Wurde das Unternehmen ausführlich beschrieben (Rechtsform, Inhaber, Teilhaber, Lage, Inventarverzeichnis usw.)?
- ▶ Wurde das Unternehmen ohne Gegenleistung angeboten (z. B. im Rahmen einer vorweggenommenen Erbfolge)?
- ▶ Hat der Erwerber das Angebot angenommen?
- ▶ Darf bzw. soll der Name des Unternehmens weitergeführt werden?
- ▶ Bei Vollkaufleuten: Wurden Vereinbarungen zur offenen Vorsteuer und zu den Vorsteuererstattungsansprüchen getroffen?
- ▶ Wurde dem Vertrag eine Liste mit allen beweglichen Gegenständen beigelegt?
- ▶ Werden Forderungen und Verbindlichkeiten übernommen?
- ▶ Werden Bankkonten und -guthaben übernommen?
- ▶ Haftet der Übergeber bis zum Stichtag der Übertragung für Umsätze und Erträge?
- ▶ Tritt der Nachfolger in laufende Vertragsverhältnisse (z. B. Arbeitsverhältnisse, Versicherungsverhältnisse) ein?
- ▶ Haben die jeweiligen Vertragspartner zugestimmt?
- ▶ Was geschieht mit Gewährleistungsansprüchen Dritter, die aus dem Zeitraum vor der Übertragung resultieren, aber erst nach der Übertragung geltend gemacht werden?
- ▶ Übernimmt der Nachfolger Bank-Sicherheiten?
- ▶ Was geschieht, wenn nach dem Stichtag eine Betriebsprüfung durchgeführt wird, die nachträglich Fehler oder Nachlässigkeiten des Alt-Inhabers aufdeckt?
- ▶ Wurden Nießbrauchsregelungen vereinbart?
- ▶ Wurde die Zahlung einer dauernden Last (Rentenzahlungen, die unter vorher festgelegten Bedingungen abgeändert werden) vereinbart?
- ▶ Wurde die Abfindung der anderen Erben geregelt?
- ▶ Klauseln zur sofortigen Unterwerfung unter die Zwangsvollstreckung sind in Notarverträgen üblich.
- ▶ Wurde eine salvatorische Klausel aufgenommen, wonach die im Vertrag aufgeführten Klauseln ihre Gültigkeit behalten, auch wenn eine der Klauseln unwirksam wird?



#### Diese Unterlagen sollten vorliegen:

- ▶ Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamtes, dass bis zum Übertragungstichtag alle öffentlichen Abgaben für das/die Betriebsgrundstücke abgeführt wurden.
- ▶ Negativbescheinigung des Finanzamtes, dass bis zum Übertragungstichtag keine betrieblichen Steuerschulden vorliegen.
- ▶ Bestätigung der Sozialversicherung, dass alle Beiträge abgeführt wurden.



Beziehen Sie auf jeden Fall einen Rechtsanwalt oder Notar sowie einen Steuerberater in Ihre Vorbereitungen mit ein.

## Über den Tod hinaus: Die Erbfolge per Testament oder Erbvertrag

Ein Testament oder Erbvertrag über den Nachlass hat Vorrang gegenüber der gesetzlichen Erbfolge. Bei der so genannten gewillkürten Erbfolge kann der Erblasser den Inhalt seiner Verfügungen von Todes wegen grundsätzlich frei bestimmen (Testierfreiheit). Mit Nachfolgeklauseln in Gesellschaftsverträgen oder durch ein gemeinschaftliches Testament oder einen Erbvertrag kann sich der Erblasser aber selbst Grenzen gesetzt haben. Das Gesetz verbietet sittenwidrige Verfügungen. Ferner gibt das Gesetz nahen Angehörigen ein Pflichtteilsrecht. Wenn Eltern, Ehegatte oder Abkömmlinge (Kinder, Enkel ...) ohne Verfügung von Todes wegen Erben geworden wären, steht ihnen eine gesetzliche Abfindung zu, das Pflichtteilsrecht. Nur unter engen Voraussetzungen kann auch das Pflichtteilsrecht entzogen werden.

In einem Testament oder Erbvertrag legt der Inhaber fest, welchen Erbanteil seine Nachkommen jeweils erhalten. Auf diese Weise kann er beispielsweise das gesamte Unternehmen einem Erben zukommen lassen.

### Was ist der Unterschied zwischen einem Testament und einem Erbvertrag?

- ▶ Ein Testament wird einseitig vom Inhaber erstellt und kann jederzeit neu geschrieben werden. Ein Testament ist eine letztwillige Verfügung, die der Erblasser grundsätzlich frei ändern kann. Soweit ein neueres Testament einem früheren widerspricht, gilt das neue, aber die nicht geänderten Bestimmungen des alten gelten fort. Im Zweifel sollten alte Testamente widerrufen werden, wenn ein neues Testament errichtet wird.
- ▶ Vorsicht ist bei gemeinschaftlichen Testamenten geboten. Bestimmungen können wechselbezüglich sein und bindend werden. Dies ist in der Regel zwar erwünscht. Allerdings ist zu beachten, dass nach dem Tod eines Partners der andere unter Umständen lebenslänglich an die Festlegungen im Testament gebunden ist. Die bekannteste Form ist das „Berliner Testament“. Wegen der Bindungswirkung ist notarieller Rat

unverzichtbar. Nur Ehegatten und eingetragene Lebenspartner können ein gemeinschaftliches Testament errichten.

- ▶ Statt durch ein Testament kann der Erblasser seine Nachfolge durch einen Erbvertrag regeln. Der Vertragspartner, der künftige Erbe, braucht keinem bestimmten Personenkreis anzugehören. Der Erbvertrag kann nur nach Zustimmung der Vertragspartner aufgehoben werden.

Beziehen Sie bei Ihren Überlegungen alle Familienmitglieder mit ein. Machen Sie deutlich, dass es um den Fortbestand des Unternehmens geht und nicht um die Bevorzugung des einen oder des anderen Erben. Stellen Sie klar, dass der Nachfolger das unternehmerische Risiko zu tragen hat. Beachten Sie, dass sich mit dem Abfinden der Erben in sehr vielen Fällen finanzielle Probleme für das Unternehmen ergeben. Vereinbaren Sie daher mit den Erben eine langfristige und liquiditätsschonende Abfindung. Vermeiden Sie eine Zersplitterung der Kapitalanteile und Mitspracherechte der anderen Erben. Und schließlich: Schaffen Sie keine Versorgungsposten für die anderen Anspruchsberechtigten. Das verlagert eventuelle private, familiäre Spannungen in das Unternehmen hinein.

### Wichtig: Gesellschaftervertrag und Testament müssen übereinstimmen

Sieht der Gesellschaftervertrag beim Ausscheiden bzw. beim Tod eines der Gesellschafter eine andere Regelung vor als dieser in seinem Testament oder Erbvertrag festgelegt hat, so gilt in jedem Fall der Gesellschaftervertrag. Die Nachfolgeregelungen sollten daher im Gesellschaftervertrag und Testament übereinstimmen.

#### Pflichtteil

Sind Abkömmlinge, die Eltern oder der Ehegatte des Erblassers (nicht Geschwister oder weitere Verwandte) durch Verfügung von Todes wegen (z. B. durch Testament) von der gesetzlichen Erbfolge ausgeschlossen, so können sie von den Erben den Pflichtteil verlangen. Gesetzliche Erben sind dabei die Kinder; Enkel nur dann, wenn deren Eltern verstorben sind. Der Pflichtteil ist ein persönlicher Anspruch auf Zahlung einer Geldsumme in Höhe der Hälfte des Wertes des gesetzlichen Erbschafts im Zeitpunkt des Erbfalls. Der Pflichtteil kann nur unter bestimmten engen Voraussetzungen entzogen werden.



Beachten Sie, dass im Gesellschaftervertrag und im Testament

- ▶ der zu übergebende Gegenstand genau definiert ist
- ▶ eindeutig geregelt ist, welche Gegenleistung der Nachfolger an den Übergeber und an die anderen Familienmitglieder zu erbringen hat
- ▶ Erbverträge nur zur Niederschrift bei einem Notar bei gleichzeitiger Anwesenheit der Vertragspartner geschlossen werden können
- ▶ eigenhändige Testamente vom Erblasser persönlich geschrieben und unterschrieben sein müssen.
- ▶ Notariell errichtete Testamente verursachen zwar Kosten, führen aber zu Kostenersparnissen hinsichtlich des Erbscheines und haben den Vorteil, dass der Notar fachkundig und belehrungspflichtig ist. Spätere Streitigkeiten können so vermieden werden.

### Ausgleichszahlungen an Mit-Erben

Ausgleichszahlungen oder Abfindungen können den Nachfolger bzw. das Unternehmen unter Umständen finanziell ganz schön „in die Knie zwingen.“ Es ist daher sehr wichtig, im Testament klare Regelungen zu schaffen, wie mit allen gesetzlichen Erben zu verfahren ist. Andernfalls können erhebliche Belastungen auf den Nachfolger zukommen. Wurde im Testament beispielsweise anstatt aller gesetzlichen Erben nur ein einziger Erbe berücksichtigt, muss dieser dafür sorgen, dass die Mit-Erben ihren gesetzlichen Pflichtteil erhalten. Wurde andererseits im Testament eine Teilungsanordnung festgelegt, nach der ein bestimmter Erbe das Unternehmen erhält, die weiteren Erben andere Vermögensteile, muss der Unternehmensnachfolger unter Umständen Spitzenausgleiche erbringen, falls der Wert des Unternehmens höher ist als die weiteren Erbteile. Diese Abfindungspflicht kann vermieden werden, wenn die Erben noch zu Lebzeiten des Alt-Inhabers schriftlich erklären, auf zukünftige Abfindungszahlungen zu verzichten. Dabei kann es sich um einen beurkundungspflichtigen Pflichtteilsverzicht handeln. Klären Sie diese Fragen mit Ihrem Notar.

Hat der Unternehmer mehrere Nachkommen, muss er daher auf jeden Fall eine weitere Hürde der Nachfolgeregelung meistern: die Aufteilung des Erbes. Dies kann auch problematisch sein, wenn Erben vorhanden sind, der Nachfolger aber kein

Mitglied der Familie ist. In den meisten Fällen gibt es keine wirklich faire Regelung. Der Senior kann beispielsweise nicht alle Erben zu gleichberechtigten Chefs machen. Eine solche Lösung wird Konflikte mit sich bringen, da klare Entscheidungsstrukturen nicht vorhanden sind. Darüber hinaus kann sich eine zunächst faire Aufteilung des Erbes im Nachhinein als äußerst ungerecht erweisen.

Zum Beispiel, wenn der Unternehmensnachfolger rein rechnerisch gesehen mit der Übertragung des Unternehmens mehr Vermögen erhält als die Geschwister, die ausgezahlt wurden. Der Nachfolger bekommt ein risikobehaftetes Vermögen, das er nicht ohne Weiteres in Geld umwandeln kann, während die Geschwister ein risikoloses Vermögen erhalten, über das sie frei verfügen können.

### Check: Testament

*Klären Sie die folgenden Fragen mit Ihrem Notar.*

- ▶ In welchem ehelichen Güterstand leben Sie?
  - Zugewinnngemeinschaft
  - Gütertrennung
  - Gütergemeinschaft
- ▶ Welche Auswirkung hat der eheliche Güterstand auf Testament und Erbvertrag?
- ▶ Existiert bereits ein Testament oder ein Erbvertrag?
- ▶ Berücksichtigt diese Verfügung Pflichtteilsrechte von anderen Erben?
- ▶ Ist klar geregelt, welcher Erbe welches Vermögen erhalten soll, zum Beispiel durch Teilungsanordnung?
- ▶ Sind Ausgleichsansprüche geregelt?
- ▶ In welcher Höhe sind Ausgleichsansprüche zu zahlen und zu welchem Zeitpunkt?
- ▶ Ist das Testament oder der Erbvertrag notariell beurkundet?

Beziehen Sie auf jeden Fall einen Rechtsanwalt oder Notar sowie einen Steuerberater in Ihre Vorbereitungen mit ein.



Versuchen Sie als Unternehmer, frühzeitig Kapital für eine anteilsgerechte Auszahlung und Abfindung der Erben zu bilden, die das Unternehmen nicht übernehmen werden, zum Beispiel in Form von Bargeld oder Grundstücken. Dies ist die eleganteste Lösung, da die aktiv am Unternehmen beteiligten Erben von den übrigen Erben getrennt werden. Streitigkeiten, die häufig mit dem Generationenwechsel einhergehen und dem Unternehmen schaden, werden so von vornherein vermieden. Eine weitere Möglichkeit, Erbansprüchen zu genügen, ist die Beteiligung am Unternehmen ohne Stimmrecht. Dies kann aber in der Praxis zu unklaren Verhältnissen, Konflikten zwischen den Gesellschaftern und Liquiditätsengpässen durch die Entnahmen vieler Gesellschafter führen. Auf jeden Fall sollten Sie mit allen Erben im Vorhinein sprechen. Sollte eine einvernehmliche Einigung trotz aller Bemühungen nicht zustande kommen, gibt es noch die Möglichkeit, den Erben lediglich den Pflichtteil zuzuerkennen.

### **Fallbeispiel 2: Die testamentarische Ausgleichszahlung an die Schwester**

*Der Kfz-Meister will seinem Sohn den Betrieb übertragen. Er selbst und seine Ehefrau sind durch sonstiges Vermögen für das Alter abgesichert.*

*Allerdings soll die Tochter auch einen fairen Anteil am Vermögen der Eltern erhalten. Daher denkt der Vater darüber nach, seinen Sohn im Testament zu einer Ausgleichszahlung an seine Schwester in Höhe von 675.000 Euro zu verpflichten.*

Die Eheleute in unserem Beispiel möchten, dass ihr ältester Sohn das Unternehmen übernimmt. Dazu müssen sie zuerst eine Reihe rechtlicher, insbesondere erbrechtlicher Fragen klären. Im Vorfeld sollten die Eltern aber offene Gespräche mit beiden Kindern führen.

In der Praxis stellen Ausgleichszahlungen zwischen Geschwistern häufig eine sinnvolle Lösung dar. Allerdings müssen alle Betroffenen akzeptieren, dass eine echte Gleichbehandlung der Erben im Sinne einer mathematischen Teilung nicht möglich ist. Der Unternehmensnachfolger kann nicht in gleicher Weise über das Vermögen verfügen wie der Ausgleichsberechtigte, der in der Regel seine Ausgleichszahlungen in Form von frei verfügbaren, finanziellen

Mitteln erhält. Der Nachfolger muss zukünftige Wertsteigerungen im Betriebsvermögen der Einkommen- und Gewerbesteuer unterwerfen. Andererseits ist der Unternehmensnachfolger bei der Schenkungsteuer begünstigt.

Im Erbfall sieht das Bürgerliche Gesetzbuch für nicht bedachte Erben ein so genanntes Pflichtteilsrecht vor. Ordnet der Kfz-Meister in einem Testament an, dass in seinem Todesfall das Unternehmen nur auf seinen Sohn übergeht und ist sonstiges Vermögen nicht vorhanden, so können Ehefrau und Tochter gegenüber dem Sohn ihren Pflichtteil geltend machen. Die Pflichtteilsansprüche betragen die Hälfte des gesetzlichen Erbteils, das heißt, bei Zugewinnngemeinschaft kann die Mutter ein Achtel des Gesamtnachlasses sowie den rechnerisch ermittelten Zugewinnausgleich verlangen. Im Ergebnis kann der Mutter mehr als die Hälfte des Nachlasses zustehen. Die Tochter kann ein Achtel des Nachlasses als Pflichtteilsanspruch geltend machen. Der Pflichtteilsanspruch ist ein Geldanspruch, d. h., der Sohn muss an Mutter und Schwester Geldzahlungen leisten.

### **Nicht empfehlenswert: Gesetzliche Erbfolge**

Bei Fehlen eines Testaments oder eines Erbvertrages werden beim Tod des Vaters oder der Mutter der überlebende Ehegatte und die Abkömmlinge zu Erben: Dadurch entsteht eine Erbengemeinschaft bzw. Gesamthandsgemeinschaft, der die Verwaltung des Nachlasses, also sämtliche privaten und betrieblichen Schulden und Vermögenswerte, gemeinschaftlich obliegt. Die damit verbundenen Schwierigkeiten liegen auf der Hand:

- ▶ Entscheidungen der Erben über das Vermögen dürfen in aller Regel nur einstimmig getroffen werden.
- ▶ Gehören Minderjährige zu den Erben, ist für viele Entscheidungen auch die Zustimmung des Vormundschaftsgerichts erforderlich.

Wichtige unternehmerische Entscheidungen können daher in diesem Fall entweder gar nicht oder nur mit großen Schwierigkeiten getroffen werden. In den Fällen, in denen die Erbengemeinschaft zum Beispiel mit Hilfe eines Auseinandersetzungsvertrags keine einvernehmliche Teilung des Nachlasses vor-

nehmen kann, sollte ein auf Familien- und Erbschaftsrecht spezialisierter Rechtsanwalt oder ein Notar hinzugezogen werden.

Einigen sich die Erben nicht auf einen Auseinandersetzungsplan, bleibt in der Regel nur der Verkauf oder womöglich die zwangsweise Versteigerung. Aus dem Nachlass müssen zunächst alle Verbindlichkeiten bedient werden. Danach wird der verbleibende Nachlass unter den Erben im Verhältnis ihrer Erbteile verteilt. Dabei werden eventuelle Anrechnungen wie z. B. frühere Zuwendungen mit Anrechnungsvorbehalt berücksichtigt. Über die Höhe bzw. den Prozentsatz des Erbteils gibt der Erbschein Auskunft, der beim Nachlassgericht ausgestellt wird. Immer dann, wenn der Nachlass nicht direkt unter den Erben aufgeteilt werden kann, müssen die Vermögensgegenstände des Nachlasses veräußert werden. Es ist klar, dass im Falle eines solchen Notverkaufs nur ein Bruchteil des eigentlichen Unternehmenswertes als Kaufpreis erzielt werden kann. Will der Unternehmer verhindern, dass sein Lebenswerk Opfer erbrechtlicher Auseinandersetzungen wird, muss er bereits zu Lebzeiten eindeutige Regelungen durch Testament oder Erbvertrag treffen.

#### Check: Auseinandersetzungsplan

- ▶ Welche erbrechtliche Konstellation liegt vor?
- ▶ Welche Gegenstände gehören im Einzelnen zum Nachlass?
- ▶ Welchen Vermögenswerte, welche Schulden beinhaltet der Nachlass (inkl. Schulden, Beerdigungskosten usw.)?
- ▶ Ist der gesamte Nachlass Gegenstand der Auseinandersetzung?
- ▶ Wenn nein, was geschieht mit dem Rest?
- ▶ Welcher Erbe erhält was bzw. wie viel?
- ▶ Welche Leistungen und Kosten sind mit der Inanspruchnahme eines externen Beraters verbunden?



#### Hinweis:

Bei einer Unternehmensnachfolge über nationale Grenzen hinweg muss ggf. ausländisches Erbrecht angewandt werden, das sich vom deutschen Erbrecht unterscheidet. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)

## Übergangslösung: Unternehmenseigentum und -führung werden getrennt

Will der Unternehmer zwar die Unternehmensführung abgeben, das Eigentum an dem Unternehmen aber behalten, stehen ihm im Wesentlichen drei Wege zur Verfügung:

- ▶ der Einsatz eines Fremdgeschäftsführers
- ▶ die Gründung einer Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft oder GmbH)
- ▶ die Verpachtung des Unternehmens.

Alle drei Varianten ermöglichen der Unternehmerfamilie, das Eigentum am Familienbetrieb zu behalten. Lediglich die Führung des Unternehmens geht in die Hände eines Pächters oder Geschäftsführers über. Die Trennung von der Unternehmensführung bietet sich in den Fällen an, in denen ein geeigneter Nachfolger aus dem Kreis der Familie die Unternehmensnachfolge zum fraglichen Zeitpunkt noch nicht antreten kann, oder weil sich die verschiedenen Stämme der Unternehmerfamilie nicht auf einen Nachfolger aus dem Kreis der Familie einigen können. Auch für Unternehmerfamilien, die erkennen, dass eine professionelle Unternehmensführung durch qualifizierte externe Manager notwendig geworden ist, bietet sich diese Lösung an.

Voraussetzung dafür ist aber stets, dass Sie als Unternehmer entschlossen sind, Ihr Lebenswerk Fremden zur eigenverantwortlichen Führung und Leitung zu übertragen, sich also tatsächlich von dem täglichen Unternehmensgeschehen zurückziehen wollen.

#### Fallbeispiel 3:

##### Der Rückzug aus dem Management

*Die Eheleute A sind Gesellschafter der Einzelhandelskette D-GmbH mit circa 200 Mitarbeitern und 15 Filialen. Die noch minderjährigen Kinder befinden sich zur Zeit in der Ausbildung. Ob sie zu einem späteren Zeitpunkt in die Unternehmensführung eintreten werden, ist noch unklar. Ein Verkauf des Unternehmens kommt für die Eheleute daher zum jetzigen Zeitpunkt nicht in Betracht, weil das Unternehmen im Familienbesitz bleiben soll und sie ihren Kindern den Weg in die Unternehmensführung freihalten wollen. Die Eheleute A möchten sich zwar aus dem Berufsleben zurückziehen, aber weiterhin Einfluss auf den Fortbestand bzw. die Entwicklung des Unternehmens haben. Sie überlegen daher, einen qualifizierten externen Manager mit der Geschäftsführung zu betrauen.*

## Der angestellte Chef: Einsatz eines Fremdgeschäftsführers

Der Geschäftsführer ist der gesetzliche Vertreter, d. h. das Organ der GmbH. Zugleich ist er aber auch weisungsgebundener Dienstverpflichteter der Gesellschaft, denn er ist mit dem Unternehmen durch einen Geschäftsführeranstellungsvertrag verbunden. Sofern die Satzung der Gesellschaft keine andere Zuständigkeit bestimmt, wird der Anstellungsvertrag zwischen dem Geschäftsführer und der GmbH, vertreten durch die Gesamtheit der Gesellschafter, abgeschlossen.

### Den Manager unter Vertrag nehmen

Der Geschäftsführer ist bezüglich des Umfangs seiner Befugnisse zum einen an die Beschränkungen des Gesellschaftsvertrages und zum anderen an die in der Gesellschafterversammlung gefassten Beschlüsse gebunden. Die Gesamtheit der Gesellschafter kann daher – auch durch einzelne Weisungen – unmittelbar Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen, sofern Gesetz oder Satzung dem nicht entgegenstehen. Die Bestellung eines Geschäftsführers kann von der Gesellschafterversammlung, in unserem Beispiel den Eheleuten A, widerrufen werden.

Es empfiehlt sich, im Geschäftsführeranstellungsvertrag alle Einzelheiten eines Anstellungsvertrages zu regeln. Hierzu gehören neben den Vereinbarungen über die Vertragsdauer, Kündigungsmöglichkeiten und Kündigungsfolgen vor allem auch Regelungen betreffend Vergütung, Urlaub, Gehaltszahlung im Krankheitsfall, Spesenabrechnung, Pensionszusagen, Hinterbliebenenversorgung, Wettbewerbsverbot, Tantiemen oder sonstige ergebnisabhängige Prämien.

Wenn die Eheleute A zunächst die unternehmerische Eignung und Befähigung des Fremdgeschäftsführers prüfen möchten, ohne sofort die Geschäftsführung aus der Hand zu geben, können sie den Manager zunächst zum Vertreter der Geschäftsführung bestellen und ihm Prokura oder Handlungsvollmacht einräumen. Die Handlungsvollmacht gestattet dem Manager die Erledigung sämtlicher Aufgaben der Unternehmensführung. Allerdings kann sie eingeschränkt werden, so dass der Manager für bestimmte Geschäfte die Zustimmung der

Gesellschafter einholen muss, zum Beispiel bei Veräußerung oder Belastung von Betrieben oder Betriebsteilen, Veräußerung und Belastung von Grundstücken oder für Darlehen und Wechselverbindlichkeiten. Handlungsvollmacht und Prokura können ebenfalls jederzeit widerrufen werden.

### Check: Suche nach einem Fremdgeschäftsführer

In welchem Umfang nimmt Sie das operative Geschäft in Anspruch?

Sehr  Mittel  Wenig

Haben Sie genügend Zeit, um sich intensiv der Suche nach einem Fremdgeschäftsführer widmen zu können, oder erscheint die Einschaltung eines Beraters sinnvoll?

Eigenständige Suche  Berater

Haben Sie das Idealprofil des Fremdgeschäftsführers schriftlich fixiert?

Ja  Nein

Welche Wertvorstellungen sind für Sie im Zusammenhang mit der Führung des Unternehmens wichtig?

Ist der Anstellungsvertrag rechtlich geprüft?

Ja  Nein

Sind die Rechte und Pflichten des Geschäftsführers eindeutig fixiert?

Ja  Nein

### Check für den Geschäftsführer

Werden Sie als Geschäftsführer einer Familiengesellschaft den starken Einfluss der Familie akzeptieren können?

Ja  Nein

Die Bestellung des Geschäftsführers kann von den Gesellschaftern jederzeit widerrufen werden. Ist Ihre Position als Geschäftsführer ausreichend abgesichert gegen familieninterne Querelen?

Ja  Nein

Lässt der vorgesehene Anstellungsvertrag Ihnen ausreichend unternehmerischen Spielraum, um sinnvoll das Unternehmen führen zu können?

Ja  Nein

Wie lange soll die Zeit der Fremdgeschäftsführung dauern?

\_\_\_\_\_

Haben Sie als Geschäftsführer die Option, das Unternehmen später zu übernehmen?

Ja  Nein

## Vorstand und Aktionäre: Die Gründung einer Aktiengesellschaft

### Die kleine AG

Um Vermögen (in Händen der Aktionäre) und operatives Geschäft (ausgeübt durch Vorstand) zu trennen, bietet sich für kleine und mittlere Unternehmen die Gründung einer so genannten **kleinen AG** an.

Die wesentlichen Voraussetzungen sind:

- ▶ Die AG darf nicht börsennotiert sein.
- ▶ Die Aktionäre müssen namentlich bekannt sein.

Durch die im Vergleich zu den anderen Gesellschaftsformen strengere innere Struktur kann der Übergang zum reinen Fremdmanagement noch unter der Ägide des Alt-Inhabers „geprobt“ werden. Als Hilfe kann er dabei auf den Aufsichtsrat zurück-

greifen. Deshalb ist seine Besetzung eine wichtige Entscheidung: Dabei geht es nicht um Ehrenämter, sondern um kompetente Begleitung und Unterstützung des Vorstandes. Zur Kostenersparnis wird im Mittelstand auf die Verbriefung der Aktien in der Regel verzichtet, wenn kein Handel beabsichtigt ist. Die Nachfolge selbst kann in diesen Fällen sogar formlos durch Abtretung der Mitgliedschaftsrechte erfolgen, zur Dokumentation empfiehlt sich aber die Schriftform. Gleiches gilt für die strategische Beteiligung von Kunden, Lieferanten oder Geldgebern am Unternehmen. Um die Ausnahmen vom strengen Aktienrecht nutzen zu können, bedarf es jedoch dringend der Beratung durch spezialisierte Fachleute.

Durch die Neuregelung des Aktienrechts vom 2. August 1994 wurden für die Aktiengesellschaft Erleichterungen geschaffen, die insbesondere mittelständische, im Familienbesitz befindliche Unternehmen nutzen können. Vormals strenge Formerfordernisse, die vor allem bei einem überschaubaren Kreis von Aktionären unpraktikabel waren, sind für die nicht börsenzugelassenen kleinen Aktiengesellschaften entfallen.

Die Erleichterungen beziehen sich insbesondere auf Formerfordernisse

- ▶ bei der Gründung
- ▶ bei der Bestimmung des Mindestnennbetrages der Aktien
- ▶ bei der Besetzung des Aufsichtsrates
- ▶ bei Beschlussfassungen.

Das Grundkapital der Aktiengesellschaft beträgt mindestens 50.000 Euro und ist in Aktien eingeteilt. Eine unmittelbare Haftung der Aktionäre für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft besteht nicht, da die Gesellschaft den Gläubigern gegenüber mit ihrem Gesellschaftsvermögen haftet. Die Gründung einer Aktiengesellschaft kann durch eine Bar- oder eine Sachgründung vorgenommen werden, wobei jedoch an die Sachgründung strenge Formerfordernisse geknüpft sind. Grundsätzlich zulässig ist auch eine gemischte Gründung.

Beachten Sie, dass auch die Umwandlung einer bereits bestehenden Gesellschaft, zum Beispiel einer GmbH, in die Rechtsform der Aktiengesellschaft möglich ist. Voraussetzung ist, dass alle Bestimmungen des GmbH-Gesellschaftsvertrages geändert werden, die der Umwandlung entgegenstehen. Der Umwand-

lungsbeschluss muss notariell beurkundet werden und bedarf der Dreiviertelmehrheit der abgegebenen Stimmen in der Gesellschafterversammlung. Ist die Umwandlung einer Personengesellschaft in eine Aktiengesellschaft geplant, müssen alle Gesellschafter der Umwandlung zustimmen. Allerdings kann auch hier gesellschaftsvertraglich vereinbart werden, dass eine Dreiviertelmehrheit für den Umwandlungsbeschluss ausreicht.

### AG und Börsengang

Aus der **kleinen AG** kann später auch eine **AG** mit der Möglichkeit eines **Börsengangs** entwickelt werden. Für die Börseneinführung ist ein Zeitraum von mindestens zwei bis drei Jahren einzuplanen. Professionelle Beratung ist dabei unerlässlich. Für kleinere Unternehmen dürfte sich der Börsengang nur ausnahmsweise empfehlen.

#### Vorteile des Börsengangs

- ▶ Die Börse steht Ihnen als Eigenkapitalmarkt offen. Der Finanzbedarf für die Abfindung von Gesellschaftern oder Erben ist ohne Kreditaufnahme möglich.
- ▶ Es entsteht eine strikte Trennung von Privat- und Betriebsvermögen.
- ▶ Wegen des besonderen Ansehens, das börsennotierte Aktiengesellschaften genießen, wird die Suche nach qualifizierten Managern einfacher.
- ▶ Beträchtliche Steigerungen des Unternehmenswertes sind möglich.
- ▶ Der Kaufpreis börsennotierter Aktien wird bei der Einführung an der Börse in der Regel durch das so genannte Bookbuilding-Verfahren ermittelt.

#### Nachteile des Börsengangs

- ▶ Mit dem Börsengang sind ganz erhebliche Kosten verbunden.
- ▶ Publizitätspflichten sind zu beachten, Hauptversammlungen sind durchzuführen.
- ▶ Gewinne müssen verteilt werden.
- ▶ Steuerliche Nachteile, etwa für die Erbschaftsteuer, sind zu bedenken.
- ▶ Der Wertpapierhandel kann sich auf das Unternehmen auch negativ auswirken: Ein geringer Börsenkurs hat Auswirkungen auf das Ansehen und den Wert des Unternehmens.

### Check: Aktiengesellschaft

Grundkapital: mind. 50.000 Euro.  
Die Aktiengesellschaft muss eine Satzung haben.

#### Inhalt der Satzung

- ▶ Name und Anschrift der gründenden Aktionäre
- ▶ Nennbetrag der Aktien
- ▶ Ausgabebetrag der Aktien, bei Stückaktien: Anzahl
- ▶ Gattungen der Aktien (Namens- bzw. Inhaberaktien)
- ▶ Firmenbezeichnung, unter der die Gesellschaft im geschäftlichen Verkehr auftritt, mit Zusatz Aktiengesellschaft
- ▶ Sitz der Gesellschaft
- ▶ Unternehmensgegenstand
- ▶ Anzahl der Vorstandsmitglieder
- ▶ Bezeichnung der Blätter, in denen gemäß den gesetzlichen Bestimmungen Veröffentlichungen vorgenommen werden, mindestens: Bundesanzeiger

#### Errichtung

- ▶ Übernahme aller Aktien durch den oder die Gründer

#### Bestellung

- ▶ von Aufsichtsrat (mindestens 3 Personen)
- ▶ Abschlussprüfer
- ▶ Vorstand

#### Unterlagen

- ▶ Bankauskunft, dass der Gesellschaft mindestens 50.000 Euro zur Verfügung stehen
- ▶ Gründungsbericht, d. h. schriftlicher Bericht der Gründer über den Verlauf der Gründung
- ▶ Notarielles Gründungsprotokoll.

### Die kleine AG

Um Vermögen (in Händen der Aktionäre) und operatives Geschäft (ausgeübt durch Vorstand) zu trennen, bietet sich für kleine und mittlere Unternehmen die Gründung einer so genannten **kleinen AG** an.



## Bis auf Weiteres: Das Unternehmen wird verpachtet

Der Unternehmenspachtvertrag kann formlos wirksam geschlossen werden. Ein schriftlicher Pachtvertrag ist aber dringend zu empfehlen. Unter allen Umständen sollten die beiden Parteien darin festhalten, in welchem Umfang der Pächter verpflichtet ist, die Wirtschaftsgüter des Betriebes zu erhalten. Durch eine solche Erhaltungsvereinbarung sagt der Pächter vertraglich zu, alle erforderlichen Anschaffungen, Ersatzbeschaffungen, Instandhaltungen, Ausbesserungen, Erneuerungen und Ähnliches auf eigene Kosten im Rahmen der Substanzerhaltung vorzunehmen. Vereinbart werden sollte auch, wie vorzugehen ist, wenn der Pächter mit seinem Vorhaben Schiffbruch erleidet oder krank wird. In der Regel werden Pachtverträge mit festen Laufzeiten versehen. Außerordentliche Kündigungsrechte können aber zum Beispiel bei Krankheit oder Unternehmensaufgabe festgelegt werden. Ziehen Sie für den Abschluss eines Pachtvertrages auf jeden Fall einen Rechtsanwalt oder Notar hinzu.

Zu Interessengegensätzen der Parteien kann es bei Investitionsentscheidungen kommen. Der Pächter dürfte regelmäßig an Erweiterungsinvestitionen interessiert sein. Diese sind jedoch vom Verpächter zu tragen, der möglicherweise dazu neigt, für die Zeit der Verpachtung teure Investitionen zu vermeiden.

### Vorteile der Betriebspacht

- ▶ Geringer Kapitalbedarf
- ▶ Pachtzahlungen sind Betriebsausgaben
- ▶ Pachtzins kann günstiger als der Kapitaldienst sein

### Nachteile der Betriebspacht

- ▶ Pächter wird nicht Eigentümer des Unternehmens.
- ▶ Das Unternehmen kann vom Pächter nicht als Kreditsicherheit eingesetzt werden.
- ▶ Fehlende Bereitschaft des Verpächters, Investitionen vorzunehmen.
- ▶ Bei Beendigung der Betriebspacht kann es zum Streit über Reparaturkosten kommen.

### Checkliste für den Verpächter

Ist lediglich ein vorübergehender Ausstieg geplant?  
Welchen Zeitraum der Verpachtung stellen Sie sich vor?

\_\_\_\_\_ Jahre

Wie stark ist das Unternehmen auf Ihre Person zugeschnitten? Ist ein potenzieller Pächter überhaupt in der Lage, das Unternehmen wie bisher fortzuführen?

Ja  Nein

Ist Ihnen bereits ein geeigneter Pächter bekannt?

Ja  Nein

Welche Höhe der Pachteinkünfte haben Sie sich vorgestellt bzw. ist zu erzielen?

\_\_\_\_\_ Euro

Haben Sie daran gedacht, die Höhe des Pachtzinses durch einen Sachverständigen ermitteln zu lassen?

Ja  Nein

Soll es sich um konstante Pachtzahlungen handeln? Oder möchten Sie sich durch Vereinbarung eines erfolgsabhängigen Pachtzinses an die unternehmerischen Geschicke des Pächters binden?

Konstante Pachtzahlung

Erfolgsabhängige Pacht

Ist ein schriftlicher Pachtvertrag abgeschlossen, der eine Erhaltungsverpflichtung enthält?

Ja  Nein

Sind die Mitarbeiter auf die bevorstehende Betriebsverpachtung gut vorbereitet?

Ja  Nein

Die Pachthöhe sollte nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes bemessen werden. Ist die Pacht zu hoch, kann das zur Zahlungsunfähigkeit des Betriebes und damit zum Wegfall der Pachtzahlungen führen.



## Stichtag: Das Unternehmen wird verkauft

### Checkliste für den Pächter

Wie gut kennen Sie das zu übernehmende Unternehmen im Hinblick auf seine Produkte, Marktstellung u. v. a.?

Gut

Mittel

Schlecht

Ist die Höhe des Pachtzinses objektiv von einem Sachverständigen ermittelt worden?

Ja  Nein

Ist die Höhe der vereinbarten Pachtzinsen aus dem Unternehmen zu erwirtschaften?

Ja  Nein

Soll es sich um konstante Pachtzahlungen handeln? Oder ist ein erfolgsabhängiger Pachtzins sinnvoller?

Konstante Pachtzahlung

Erfolgsabhängige Pacht

Wie lange läuft der Pachtvertrag?

\_\_\_\_\_ Jahre

Müssen in näherer Zukunft im Unternehmen in größerem Umfang Investitionen getätigt werden?

Ja  Nein

Wenn ja, enthält der Pachtvertrag entsprechende Regelungen, wer diese zu tragen hat?

Ja  Nein

Besteht die Möglichkeit, später das Eigentum an dem Unternehmen zu übernehmen?

Ja  Nein

Je nachdem, wer das Unternehmen kauft bzw. welche Unternehmensanteile gekauft werden, wird folgendermaßen unterschieden:

- ▶ Mit dem Kauf des „kompletten“ Unternehmens oder eines für sich geschlossenen Unternehmensanteils (z. B. Filiale) mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten, kann der neue Inhaber über sein neu erworbenes Eigentum frei verfügen und zum Beispiel als Sicherheiten für Kredite einsetzen. Es handelt sich um einen so genannten Asset-Deal, bei dem die Vermögensgegenstände einzeln übertragen werden. Anwendungsbereiche sind der Verkauf von Einzelunternehmen und die Veräußerung von Betriebsteilen.
- ▶ Durch den Kauf von Geschäftsanteilen (Anteilskauf oder Share-Deal) wird der Käufer zum Beispiel Gesellschafter einer GmbH. Die finanziellen Belastungen entsprechen allein dem Umfang der erworbenen Geschäftsanteile. Die Übernahme sämtlicher Geschäftsanteile ist genauso teuer wie die Übernahme sämtlicher Assets.
- ▶ Wenn Mitarbeiter des Unternehmens „ihren“ Betrieb kaufen und dies vor allem aus Eigenmitteln finanzieren, wird dies als Management-Buy-out (MBO) bezeichnet. Wird das Unternehmen von externen Führungskräften eines anderen Unternehmens übernommen, spricht man von Management-Buy-in (MBI). Wird der Kauf jeweils überwiegend mit Hilfe von Fremdkapital finanziert, spricht man zusätzlich von Leveraged-Buy-out (LBO).

Für die Unternehmensnachfolge durch Verkauf ist eine Vorbereitungszeit von etwa drei bis fünf Jahren zu veranschlagen. Oft wird an eine Veräußerung des Unternehmens an einen bestehenden Marktkonkurrenten gedacht. Dieser nutzt den Erwerb des Unternehmens dann zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsstellung. In der Praxis führt dies nicht selten dazu, dass aus dem erworbenen Unternehmen der Kundenstamm, das Know-how, moderne Fertigungsverfahren und Maschinen übernommen werden, im Anschluss daran aber der eigentliche Geschäftsbetrieb des Unternehmens stillgelegt wird. Zwar kann bei richtiger Planung und ausreichender Vorbereitung des Verkaufs des Unternehmens an einen Konkurrenten häufig ein hoher



### Wer hilft weiter?

Lassen Sie sich auf jeden Fall beraten und beziehen Sie u. a. folgende Fachspezialisten mit in Ihre Überlegungen ein:

- ▶ Steuerberater
- ▶ Rechtsanwalt
- ▶ Notar
- ▶ Wirtschaftsprüfer

Kaufpreis erzielt werden, in vielen Fällen geht damit aber das Ende des Unternehmens in seinem bisherigen Zustand einher.

Das muss nicht so sein: 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.

## Hieb- und stichfest: Der Kaufvertrag

Die Gestaltung des Unternehmenskaufvertrags muss sich vor allem an der Rechtsform des Unternehmens sowie an steuerlichen und rechtlichen Zielen orientieren. Vor dem Abschluss eines Unternehmenskaufvertrages müssen daher die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse sorgfältig geklärt werden (Due Diligence). Von dieser Klärung hängt ab,

- ▶ was unter welchen Bedingungen auf den Käufer zu übertragen ist
- ▶ wie dies rechtstechnisch zu geschehen hat
- ▶ welche wechselseitigen Sicherungen für Käufer und Verkäufer vertraglich vorzusehen sind.

Um die Ernsthaftigkeit des Kaufinteresses zu bekunden und Rahmenbedingungen festzulegen, werden vor einem Unternehmenskauf Absichtserklärungen (Letter of Intent), Optionen, also vertraglich eingeräumte Kauf- oder Verkaufsrechte oder Vorverträge vereinbart. Der Vorvertrag soll zum Abschluss des Hauptvertrages verpflichten. Im Vorvertrag sind die wesentlichen Fragen des Unternehmenskaufvertrages bereits geregelt. Immer dann, wenn der Hauptvertrag einer bestimmten Form bedarf, gilt das auch für den Vorvertrag.

Bei der Veräußerung eines Einzelunternehmens ist die notarielle Beurkundung zwar nicht zwingend notwendig, sie ist jedoch dringend zu empfehlen. Gehört zum Unternehmen auch ein Grundstück, muss dagegen der Kaufvertrag notariell abgeschlossen werden. Dies gilt auch bei der Übertragung von Anteilen an einer GmbH.

Es ist möglich, einen Kaufpreis zu vereinbaren, der noch nachträglichen Veränderungen unterliegen soll, zum Beispiel wegen einer noch vorzunehmenden Inventur oder einem bevorstehenden Geschäftsabschluss mit einem Großkunden (Besserungsschein).

Zur Sicherung der Kaufpreisforderung und des Rückzahlungsanspruches empfiehlt es sich, Bankbürgschaften zu stellen.

Selbstverständlich sollte der Kaufvertrag Zeitpunkt und Voraussetzungen des Unternehmensübergangs festlegen. Um nachträgliche Streitigkeiten zu vermeiden, sollte er auch Angaben zur Verjährung von Ansprüchen, zum Gerichtsstand bei Auseinandersetzungen und zu einem möglichen Wettbewerbsverbot des Verkäufers enthalten.

## Vom Angestellten zum Chef: Die Mitarbeiter übernehmen das Unternehmen

Der besondere Vorteil des **Management-Buy-outs** liegt darin, dass bei rechtzeitiger Entscheidung für diese Alternative die Motivation und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter des Unternehmens gesteigert werden können. Darüber hinaus können qualifizierte externe Führungskräfte mit der Zielsetzung eigener unternehmerischer Verantwortung hinzugewonnen und dadurch beträchtliche Wettbewerbsvorsprünge erzielt werden (**Management-Buy-in**). Gleichzeitig kann das Unternehmen in der bestehenden Form erhalten werden. Diese Alternative, das Unternehmen an eigene oder fremde Führungskräfte zu verkaufen, bietet ungeahnte Chancen und kann auch dazu genutzt werden, längst notwendig gewordene Strukturanpassungen vorzunehmen.

Das **Management-Buy-out**, die Übernahme des Unternehmens durch leitende Angestellte, ist immer häufiger zu beobachten. MBOs kommen grundsätzlich für jedes Unternehmen jeder Rechtsform in Betracht. In der überwiegenden Zahl der Fälle werden MBOs mit einem hohen Fremdkapitaleinsatz durchgeführt. Häufig sind spezifische Finanzierungs-lösungen zu suchen. Bei der Finanzierung des Buy-outs sollten öffentliche Förderprogramme, Bankfinanzierung und Verkäuferdarlehen bei der Planung berücksichtigt werden. Außerdem sollten eventuell spezialisierte Investmentberater und Wagnisfinanzierer beteiligt werden. Bei allen Varianten der Fremdfinanzierung ist zu berücksichtigen, dass der Kapitaldienst für die Fremdmittel angemessenen Spielraum für den laufenden Finanzbedarf lässt und ausreichende finanzielle Mittel für Investitionen zur Verfügung stehen.

## Übersicht: Wer haftet?

*Einen besonderen Schwerpunkt des Kaufvertrages bildet die Regelung der Haftungsrisiken. Beim Erwerb von Anteilen einer Kapitalgesellschaft und Kommanditanteilen ist die Haftung per Gesetz auf die erbrachte Einlage beschränkt.*

### § Haftung für nicht eingezahlte GmbH-Geschäftsanteile

Beim Kauf von GmbH-Geschäftsanteilen haftet der Käufer für noch nicht eingezahlte Stammeinlagen (§ 19 GmbHG). Er haftet gemeinsam mit dem Verkäufer gesamtschuldnerisch für nicht eingezahlte Stammeinlagen, die zu dem Zeitpunkt, als die Abtretung der Geschäftsanteile bei der Gesellschaft angemeldet wurden, aber noch nicht bezahlt waren (§ 16 Abs. 2 GmbHG).

### § Haftung gegenüber Altgläubigern

Wurde eine Kommanditeinlage beim Rechtsübergang auf den Erwerber nicht oder nicht vollständig bezahlt, haften – auch bei Eintragung des Rechtsnachfolgevermerks – Käufer und Verkäufer als Gesamtschuldner gegenüber Altgläubigern. Der Kaufvertrag sollte daher regeln, dass ausschließlich der Verkäufer gegenüber den Altgläubigern des Unternehmens haftet.

### § Haftung bei Übernahme des Namens

Einen wesentlichen Bestandteil des Firmenwertes machen der Name des Unternehmens und sein Image aus. In vielen Fällen wird das Unternehmen vom Nachfolger unter dem alten Namen fortgeführt. In der Fortführung des Namens eines Einzelunternehmens kann ein enormes Haftungsrisiko stecken, weil der Käufer für alle im Betrieb des Geschäfts begründeten Verbindlichkeiten des früheren Inhabers haftet. Das gilt auch dann, wenn trotz Namenszusätzen der Name Kontinuität vermittelt. Nach § 25 Abs. 1 HGB haftet der Käufer in diesen Fällen mit seinem ganzen Vermögen. Eine Beschränkung der Haftung auf den Kaufpreis tritt nicht ein. Der Unternehmensnachfolger kann sich entweder durch Eintragung in das Handelsregister und Bekanntmachung dieser Haftung gegenüber den Altgläubigern entziehen oder durch die Änderung des Firmennamens. Eine bloße Vereinbarung zwischen den beiden Parteien, dass der Käufer nicht für die Verbindlichkeiten haftet, genügt nicht. Beachten Sie, dass Eintragung und Bekanntmachung mit der Übernahme zusammenfallen müssen. Dabei reicht es aus, wenn dies unverzüglich bei Geschäftsübernahme angemeldet wird und Eintragung und Bekanntmachung in kurzem, angemessenem Zeitabstand folgen.

### § Haftung für betriebliche Steuerschulden

Der Nachfolger übernimmt alle betrieblichen Steuerschulden des Alt-Inhabers, die im Kalenderjahr vor der Übertragung entstanden sind. Dazu gehören Umsatzsteuer, Gewerbesteuer, Lohnsteuer, betriebliche Kfz-Steuer usw. Der Nachfolger haftet maximal in Höhe des Unternehmenswertes. Die Haftung für Steuerschulden kann vertraglich nicht ausgeschlossen werden. Deshalb: Negativbescheinigung des Finanzamtes vorlegen lassen. Und: Bestätigung des Inhabers in Kaufvertrag aufnehmen, dass „nach seinem Kenntnisstand“ keine Steuerschulden vorliegen bzw. er für Steuernachzahlungen aufkommt. Andernfalls wird der Kaufvertrag rückgängig gemacht.

### § Haftung für Löhne und Gehälter

Der Nachfolger muss alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten wie übertarifliche Bezahlung, besondere Urlaubsvereinbarungen usw. übernehmen. Er haftet für Forderungen, die sich aus Arbeitsverträgen ergeben, dazu gehören in erster Linie Lohn- und Gehaltschulden der letzten zwölf Monate. Er haftet nicht für nicht bezahlte Sozialversicherungsbeiträge (dafür aber für nicht-abgeführte Lohnsteuer). Wurden mit Mitarbeitern Abfindungen oder Pensionszusagen im Rahmen von Kündigungen vereinbart, muss der Nachfolger diese zahlen, wenn das Arbeitsverhältnis nach der Übertragung endet. Deshalb: Im Kaufvertrag genau regeln, welche eventuellen Zahlungen sich aus den Arbeitsverträgen ergeben.

### § Haftung für Garantieleistungen

Der Nachfolger haftet für Produkte und Leistungen, die vor der Übertragung geliefert bzw. ausgeführt wurden. Im Kaufvertrag sollte daher eine Freistellungserklärung aufgenommen werden, die zwischen Käufer und Verkäufer klärt, wer im Innenverhältnis haftet.

### Check: Kaufvertrag

- ▶ Was wird verkauft?
- ▶ Wann geht das Unternehmen auf den neuen Eigentümer über (Stichtag)?
- ▶ Wie hoch ist der Kaufpreis?
- ▶ Auf welche Weise wird der Kaufpreis bezahlt (Einmalzahlung, Raten usw.)?
- ▶ Wann ist der Kaufpreis fällig?
- ▶ Welche Sicherheiten werden bei Ratenzahlung bzw. wiederkehrenden Leistungen gestellt?
- ▶ Wird das Unternehmen unter dem gleichen Namen fortgeführt?
- ▶ Liegt eine Inventarliste aller Gegenstände des Unternehmens vor?
- ▶ Ist der Verkäufer der Eigentümer der verkauften Gegenstände und Gebäude?  
Welche gehören nicht zu seinem Eigentum?
- ▶ Wie hoch sind Forderungen und Verbindlichkeiten am Übertragungstichtag?
- ▶ Wie gehen Käufer und Verkäufer mit Forderungen und Verbindlichkeiten, die am Übertragungstichtag eingehen, um?
- ▶ Wie hoch sind die Erträge am Übertragungstichtag?
- ▶ Liegt eine Bestätigung des Verkäufers vor, dass eine Betriebsprüfung des Finanzamtes durchgeführt wurde?
- ▶ Wurde eine Vertragsstrafe vereinbart für den Fall, dass sich bei einer späteren Betriebsprüfung Nachlässigkeiten des Altinhabers herausstellen?
- ▶ Stimmen Vermieter (evtl.), Versicherungsgesellschaft, Lieferanten usw.  
der Übertragung zu? (Gilt nur für Einzelunternehmen und Personengesellschaften)
- ▶ Wurden die Mitarbeiter über die Unternehmensübertragung und die damit verbundenen möglichen Konsequenzen informiert?
- ▶ Haben Mitarbeiter von ihrem Widerspruchsrecht Gebrauch gemacht (s. S. 65)?
- ▶ Wurde eine Klausel vereinbart, nach der der Verkäufer keine gleichartige Tätigkeit vor Ort aufnehmen darf (Konkurrenzklausele)?
- ▶ Wurde eine Vertragsstrafe vereinbart, sollte sich der Verkäufer nicht an die Konkurrenzklausele halten?
- ▶ Wurde vereinbart, dass der Verkäufer für eventuell nachträglich aufgedeckte Altlasten haftet?
- ▶ Unter welchen Bedingungen kann der Käufer vom Vertrag zurücktreten?
- ▶ Wurde eine salvatorische Klausel aufgenommen, nach der alle Klauseln ihre Gültigkeit behalten, auch wenn eine der aufgeführten Klauseln unwirksam wird?



#### Diese Unterlagen sollten vorliegen:

- ▶ Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamtes, wonach alle öffentlichen Abgaben für das Betriebsgrundstück bis zum Übertragungstichtag abgeführt wurden
- ▶ Negativbescheinigung des Finanzamtes, wonach bis zum Übertragungstichtag keine betrieblichen Steuerschulden bestehen.
- ▶ Bestätigung der Sozialversicherung, wonach alle Beiträge abgeführt wurden
- ▶ (Evtl.) Zustimmung der Gesellschafter zur Übertragung
- ▶ Inventarliste aller Gegenstände des Unternehmens
- ▶ Bestätigung des Verkäufers, wonach eine Betriebsprüfung des Finanzamtes durchgeführt wurde
- ▶ Auflistung aller gewerblichen Schutzrechte
- ▶ Auflistung aller Vertriebsverträge und Kundenverträge (-aufträge)
- ▶ Auflistung aller Kooperationsverträge
- ▶ Auflistung aller Versicherungs- und Leasingverträge
- ▶ Auflistung aller Lieferverträge
- ▶ Sämtliche Arbeitsverträge
- ▶ Bestätigung des Käufers, wonach ihm alle Folgen aus den Arbeitsverträgen bekannt sind
- ▶ Kreditverträge, die vom Käufer übernommen werden
- ▶ Bestätigung, wonach keine schwebenden gerichtlichen und außergerichtlichen Auseinandersetzungen (Prozessklausele) existieren

**Fallbeispiel 4:****Vom Manager zum Eigentümer**

Die B-GmbH macht einen Umsatz von jährlich 25 Millionen Euro. Das Unternehmen gehört als Hersteller von Navigationssystemen der Softwarebranche an. Die Geschäftsanteile an der GmbH werden von den Eheleuten B zu gleichen Teilen gehalten. Aus der Familie will kein Angehöriger die Unternehmensnachfolge antreten. Der Verkauf des Unternehmens an einen Wettbewerber scheidet aus, weil die Eheleute den Fortbestand des Unternehmens sicherstellen wollen. Sie überlegen, wie auch in Zukunft die heute sehr motivierten Führungskräfte langfristig an das Unternehmen gebunden werden können. Eine schrittweise Übergabe des Unternehmens an das Management erscheint ihnen daher als ideale Möglichkeit, den Bestand des Unternehmens zu sichern.

Rechtlich ist die Abgrenzung der Unternehmensübertragung im Wege des Buy-outs oder des Buy-ins gegenüber den üblichen Kaufverträgen, wie sie in der Praxis bekannt sind, fließend. Gegenstand des Unternehmenskaufvertrages ist entweder der Kauf der einzelnen Unternehmensgegenstände (Asset-Deal) oder der Anteilskauf (Share-Deal).

Der große Vorteil des MBO bei den Vertragsverhandlungen ist, dass die Existenzgründer genaue Kenntnis der Stärken und Schwächen des Unternehmens haben. Das hat zur Folge, dass sich die Verkaufsverhandlungen erheblich einfacher gestalten lassen. Das Risiko späterer Inanspruchnahme des Verkäufers kann durch den Verkauf eines Unternehmens an das Management deutlich reduziert werden. So kann es genügen, wenn der Übergeber in Kenntnis des Existenzgründers allein die Gewährleistungen des Rechtskaufes übernimmt. In diesem Fall hat der Verkäufer nur dafür einzustehen, dass die Geschäftsanteile voll eingezahlt und nicht mit Rechten Dritter belastet sind.

Die Vertragsgestaltungen beim Management-Buy-out oder Management-Buy-in sollten in jedem Fall von Rechtsanwälten, Notaren und Steuerberatern begleitet werden.

**Vorteile bei MBOs**

- ▶ Die Existenzgründer kennen das Unternehmen gut
- ▶ Die Eigentumsverhältnisse sind klar geregelt
- ▶ Erfahrenes Management steht zur Verfügung

**Nachteile bei MBOs**

- ▶ Die Finanzierung gestaltet sich häufig schwierig
- ▶ Der Kapitaldienst ist langfristig angelegt
- ▶ Der finanzielle Spielraum für Investitionen ist gering

**Checkliste für den MBO-/MBI-Nachfolger**

Haben Sie ausreichende Kenntnis über das Unternehmen, das Sie zukünftig als Eigentümer übernehmen wollen?

Ja  Nein

Kennen Sie den Markt und die Kunden des Unternehmens gut genug, um das Unternehmen in Zukunft allein erfolgreich führen zu können?

Ja  Nein

Bringen Sie genügend Management-Kompetenz mit, um das Unternehmen zu leiten?

Ja  Nein

Haben Sie diese Fragen selbstkritisch und offen mit vertrauten Personen besprochen?

Ja  Nein

Gibt es eine solide Finanzierung?

Ja  Nein

Worauf Sie als MBI-Nachfolger noch zusätzlich achten sollten:

Welchen Ruf hat das Unternehmen in der Branche?

Sehr gut

Mittel

Schlecht

Nicht bekannt

Kennen Sie die Branche, das Unternehmen und dessen Produkte genau?

Ja  Nein

### Checkliste für den Verkäufer

Haben Sie alle in Frage kommenden Alternativen geprüft?

Ja  Nein

Haben Sie mit Ihrem Management frühzeitig die Möglichkeit der Übernahme diskutiert?

Ja  Nein

Haben Sie Vertrauen in Ihre und die externen Führungskräfte?

Ja  Nein

Haben Ihre Führungskräfte Ihr Unternehmen in den letzten Jahren mitgeprägt?

Ja  Nein

Wie werden die anderen Mitarbeiter diese Entscheidung aufnehmen?

## Auf einmal oder in Raten: Die Zahlung des Kaufpreises

Der Verkauf oder Kauf eines Unternehmens ist eng mit der Frage der Zahlungsmodalitäten verknüpft. Sie können ein Unternehmen gegen eine Einmalzahlung gegen Rate oder Rente kaufen bzw. verkaufen. Beim Kauf gegen Einmalzahlung bezahlt der Käufer die gesamte Summe auf einmal. Der Kapitalbedarf ist entsprechend hoch. Allerdings kann unter bestimmten Voraussetzungen die Summe mit zinsgünstigen und in den ersten Jahren tilgungsfreien öffentlichen Existenzgründungsdarlehen finanziert werden. Der Verkäufer kann die Summe in ein neues Vorhaben investieren oder für seine Altersvorsorge einsetzen. Der Kauf gegen wiederkehrende Leistungen ist liquiditätsschonender, so dass kein Fremdkapital in Anspruch genommen werden muss. Er birgt aber auch gewisse Risiken für den Verkäufer (siehe auch Kap. Unternehmensübertragung S. 33).

Bei allen Vorteilen, die eine Einmalzahlung mit sich bringt: Die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens muss gesichert bleiben. Es besteht beispielsweise die Möglichkeit, den Kauf gegen wiederkehrende

Zahlungen zu vereinbaren. Dabei übernimmt der Verkäufer anstelle einer Bank die Finanzierungsfunktion. Bei wiederkehrenden Zahlungen wird zwischen Rate und Rente unterschieden.

Bei der Rente wird wiederum zwischen Zeit- oder Leibrente unterschieden. Während bei der Leibrente die wiederkehrenden Zahlungen bis zum Tod der Nutznießer erfolgen, ist die Zeitrente auf eine bestimmte Dauer festgelegt. Die Zeitrente muss für mindestens zehn Jahre vereinbart werden.

Der Existenzgründer kann den Kaufpreis auch als (Kaufpreis)-Rate zahlen. Die Ratenzahlung dient ausschließlich dazu, dem Erwerber die Finanzierung zu erleichtern.

Bei der dauernden Last handelt es sich um wiederkehrende Zahlungen über mindestens zehn Jahre. Charakteristisch ist, dass die Zahlungen zwar regelmäßig erfolgen, aber deren Höhe nicht immer gleich ausfällt, zum Beispiel, wenn Sie sich am Unternehmensgewinn orientieren oder wenn eine Wertanpassung vereinbart wird.

Welche Zahlungsmodalitäten für den Verkäufer und Nachfolger günstiger sind, hängt im Wesentlichen auch von den steuerlichen Auswirkungen ab (siehe Kap. „Finanzamt rechnet mit: Steuern und Nachfolge“ S. 81). Besprechen Sie daher die sich bietenden Möglichkeiten mit Ihrem Steuerberater. Hinzu kommt, dass diese Zahlungsmodalitäten mit Unsicherheiten für den Verkäufer verbunden sind. Von daher müssen vertraglich Sicherheiten vereinbart werden, wie z. B. Eigentumsvorbehalte, Rücktrittsrecht mit Rückabwicklung, Schadenersatzverpflichtungen, Bürgschaften usw.

### Darauf sollte der Nachfolger achten:

Lassen Sie sich intensiv beraten, ob es sinnvoll für Sie ist, ein Unternehmen über eine einmalige Zahlung zu finanzieren. Klären Sie dabei auch, ob

- ▶ das Unternehmen über einen längeren Zeitraum Zinsen und Tilgung erwirtschaften kann
- ▶ Sie Stille Reserven mobilisieren können, z. B. durch den Verkauf von Grundstücken
- ▶ das Unternehmen oder Produktionsanlagen als Sicherheit für Darlehen eingesetzt werden können, dabei sollten Sicherheiten für mögliche zukünftige Darlehen (für Investitionen) „in Reserve“ gehalten werden
- ▶ sichergestellt ist, dass es durch die Darlehensaufnahme weder zu einer Überschuldung noch zu einer Beeinträchtigung des Stammkapitals kommt.



## Genau hinschauen: Das Unternehmen kennen lernen

Dass sich der zukünftige Nachfolger ein genaues Bild über das Unternehmen machen muss, liegt auf der Hand. Schließlich geht es darum, festzustellen, wie viel das Unternehmen wert ist. Aus diesem Grund sollte auch der Inhaber sein Unternehmen noch einmal genau „unter die Lupe nehmen“. Natürlich kennt er sein Unternehmen in- und auswendig, aber dennoch: Manche Einschätzung ist vielleicht doch zu positiv und muss korrigiert werden. Andererseits werden vielleicht bislang verborgene Werte entdeckt.

Wichtig (und auch fair) ist, dass sowohl Nachfolger als auch Unternehmer über denselben Wissensstand verfügen, um bei den anstehenden Verhandlungen einen angemessenen Preis auszuhandeln.

Vor der eigentlichen Bewertung des Unternehmens müssen sämtliche Aspekte des Unternehmens genau analysiert werden. Dabei sind nicht nur die in der Vergangenheit erzielten Zahlen und Daten, sondern auch die zukünftigen Umsatz-, Kosten-, Investitions- und Ergebnispotenziale von Bedeutung. Der Zeitraum für eine aussagefähige Unternehmensprognose sollte möglichst zehn Jahre umfassen.

Die Unternehmensanalyse und Prognose des Unternehmenspotenzials ist die wichtigste und zugleich schwierigste Aufgabe bei der Unternehmensbewertung. Suchen Sie daher für diese wichtige Aufgabe externen Rat, und ziehen Sie sachkundige Berater hinzu.

Bei größeren Unternehmen wird in der Regel von einem Team fachkundiger Juristen, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater ein so genannter Due Diligence durchgeführt. Dabei handelt es sich um umfangreiche Checklisten, mit deren Hilfe die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse eines Unternehmens auf Herz und Nieren geprüft werden. Diese Form der Bestandsaufnahme aller relevanten wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Gegebenheiten dient aber auch der Aufdeckung der im Unternehmen enthaltenen Risiken. Eine solche Überprüfung der Unternehmenssituation ist allerdings mit erheblichen Kosten verbunden. Ein Due Diligence wird daher häufig in der Praxis nur beim Kauf eines fremden und größeren Unternehmens durchgeführt.

Bei der Recherche und vor allem der Bewertung der gewonnenen Informationen und Unterlagen sollten Sie in jedem Fall externe Hilfe in Anspruch nehmen.

**Die folgenden Übersichten und Checklisten enthalten einige wichtige Aspekte, die für eine Objektbeschreibung notwendig sind.**

Dabei werden nicht alle Kriterien für alle Unternehmen gleichermaßen gelten. Eine Objektbeschreibung eines mittelständischen produzierenden Unternehmens sieht sicherlich anders aus als die eines Dienstleistungsbetriebes, eines Handwerksbetriebes, einer Arzt- oder einer Rechtsanwaltspraxis. Die Checklisten erheben daher auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Detaillierte und branchenbezogene Checklisten und Auswertungen finden Sie unter [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org) bzw. [www.softwarepaket.de](http://www.softwarepaket.de) (Nachfolgeplaner).

### Aufgabegrund des Unternehmers

Versuchen Sie, genau herauszufinden, warum das Unternehmen abgegeben werden soll. Stellen Sie fest, seit wann das Unternehmen angeboten wird und ob weitere Interessenten vorhanden sind.

#### Check: Aufgabegrund des Unternehmers

- ▶ Der Unternehmer möchte sich zur Ruhe setzen
- ▶ Der Unternehmer ist krank
- ▶ Der Unternehmer ist gestorben, die Erben verkaufen das Unternehmen
- ▶ Der Unternehmer sucht eine neue Tätigkeit
- ▶ Der Unternehmer benötigt Geld
- ▶ Das Unternehmen ist „heruntergewirtschaftet“
- ▶ Andere Gründe

#### Ansprechpartner:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Kammer
- ▶ Kommunale Wirtschaftsförderung



## Ruf des Unternehmens

Der immaterielle Wert eines Unternehmens ist wichtig. Denn „Ist der Ruf erst ruiniert ...“ müssen Sie viel Geld und Zeit investieren, um Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner davon zu überzeugen, dass Sie „das Ruder herumreißen“ werden.

## Standort

Der Unternehmensstandort muss so weit wie möglich alle Anforderungen erfüllen, die für das Unternehmen/die Branche von Bedeutung sind. Er muss Ihnen mit allen Vorteilen auch zukünftig erhalten bleiben.

## Betriebsstätten, Maschinen, Ausstattung

Der Zustand der Gebäude, Maschinen und Anlagen sollte mit Hilfe von geeigneten Gutachtern beurteilt werden. Wird hier eine sorgfältige Prüfung versäumt, können auf den Nachfolger erhebliche Reparatur-, Sanierungskosten usw. zukommen. Auch für den Übergeber ist eine genaue Prüfung von Interesse, um mögliche spätere Regressforderungen zu vermeiden.

## Nachfolgerisiko „Altlasten“

Etwa 100.000 Altablagerungen und 260.000 Altstandorte gelten laut Umweltbundesamt als altlastenverdächtig. Der Grund dafür ist: Schad- und Abfallstoffe auf gewerblich genutzten Grundstücken haben Boden und Grundwasser in der Vergangenheit erheblich verunreinigt. Diese Altlastenkontaminationen stellen nicht nur gravierende Umwelt- und Gesundheitsgefährdungen dar, sondern mindern auch den Wert des Betriebsgrundstücks. Hinzu kommen u. U. erhebliche Sanierungskosten.

Für den Unternehmensnachfolger spielt das Thema Altlasten daher eine besonders wichtige Rolle. Denn, wer ein Unternehmen übernimmt und später z. B. bei Tiefbaumaßnahmen Altlastenrisiken entdeckt, muss u. U. dafür haften, selbst wenn er zum Zeitpunkt der Unternehmensübergabe nichts davon wusste. Die Folge ist: Nachbarn und Umweltbehörden werden mit allem Nachdruck versuchen, ihre Forderungen gegen das Unternehmen durchzusetzen. Zugleich vermindert die Entdeckung von Altlasten

den Grundstückswert. Das Grundstück kann gegenüber der Bank nicht mehr als Sicherheit eingesetzt werden. Schlimmstenfalls ergeben sich daraus Liquiditätsschwierigkeiten. Weiterhin können unvorhergesehene Sanierungsaufwendungen betriebliche Bau- und Investitionsmaßnahmen verzögern bzw. verteuern und somit die Weiterentwicklung des Unternehmens in Frage stellen.

### Sie benötigen Informationen über:

- ▶ den Aufgabebegrund des Unternehmers
- ▶ den Standort
- ▶ den Ruf des Unternehmens
- ▶ den Zustand der Betriebsstätten, Betriebsanlagen, des Fuhrparks
- ▶ den Gesellschaftsvertrag und Beteiligungen
- ▶ unternehmensbezogene Rechte, gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte und Nutzungsrechte an solchen Rechten
- ▶ die Mitarbeiter
- ▶ die Kunden
- ▶ die Kosten- und Ertragsstruktur
- ▶ den betrieblichen Erfolg
- ▶ alle vertraglichen Beziehungen des Unternehmens



### Check: Ruf des Unternehmers

- ▶ Sind die Kunden mit Service und Angebot zufrieden?
- ▶ Würden sie auch weiterhin dort kaufen?
- ▶ Wie zufrieden sind die Lieferanten mit der Zahlungsmoral und dem Geschäftsgebaren des Unternehmens?
- ▶ Welchen Eindruck machen das äußere Erscheinungsbild, Werbemittel usw.?

### Ansprechpartner:

- ▶ Berater der Kammern
- ▶ Kommunale Wirtschaftsförderung
- ▶ Kunden
- ▶ Lieferanten



## Altlasten: Was ist zu tun?

Der neue Unternehmer sollte sich schon vor der geplanten Betriebsübernahme einen Überblick über das Altlastenrisiko verschaffen. Dies gilt besonders für Standorte, auf denen früher oder heute Unternehmen ansässig waren bzw. sind, in denen mit umweltgefährdenden Stoffen (z. B. Mineralöle und Lösungsmittel) gearbeitet wurde.

### Check: Standort

- ▶ Befindet sich das Unternehmen z. B. in zentraler Lage eines Einkaufsgebietes?
- ▶ Ist es für Kunden und Lieferanten gut mit dem Pkw bzw. Lkw zu erreichen?
- ▶ Stehen ausreichend Parkplätze zur Verfügung?
- ▶ Passen die Nachbargeschäfte zum Unternehmen?
- ▶ Wo befindet sich die Konkurrenz?
- ▶ Ist die Gewerbesteuer am Ort vergleichsweise hoch bzw. niedrig?
- ▶ Wie sieht die weitere Bebauungsplanung in dem betreffenden Gebiet aus?



#### Ansprechpartner:

- ▶ Berater der Kammern
- ▶ Kommunale Wirtschaftsförderung/ Wirtschaftsfördergesellschaft
- ▶ Kammer
- ▶ Bauamt
- ▶ Kunden
- ▶ Lieferanten

Zunächst hilft eine Anfrage bei der örtlich zuständigen Umweltbehörde, ob für den Standort bereits ein behördlicher Altlastenverdacht besteht. Hinweise können aber auch langjährige Mitarbeiter geben. Gegebenenfalls kann ein erfahrener Sachverständiger (z. B. der IHK, HWK) eingeschaltet werden, der vielfach auch ohne kostenaufwändige Boden- oder Grundwasseruntersuchungen das Altlastenrisiko bestätigen bzw. entkräften kann. Sollte sich der Altlastenverdacht erhärten, müssen Boden- und Grundwasseruntersuchungen durchgeführt werden.

Vorhandene Altlasten müssen aber kein generelles Hindernis für die Unternehmensnachfolge sein. Die Haftungsrisiken können vertraglich ausgeschlossen oder zwischen den Vertragsparteien aufgeteilt werden. Schutz vor nicht kalkulierten Sanierungskosten können auch spezielle Versicherungen bieten. Sie kommen für die über die geschätzten Kosten hinausgehenden Sanierungsaufwendungen auf.



#### Wer hilft weiter?

Adressen entsprechender Sachverständiger, Untersuchungsbüros und Fachanwälte vermittelt das Fachgebiet Abfallwirtschaft und Altlasten der Universität Kassel (Adressen s. S. 94).

### Check: Betriebsstätte

- ▶ Welche Betriebsstätten werden übertragen und wo befinden Sie sich?
- ▶ Um welche Grundstücke handelt es sich?
- ▶ Welche Betriebsstätten sind gemietet, gepachtet oder geleast?
- ▶ Wurden alle Verträge über den Erwerb oder die Veräußerung von Grundstücken usw. erfüllt?
- ▶ Können Sie auf dem Betriebsgrundstück an- oder umbauen?
- ▶ Benötigen Sie für eventuelle Umbauten o. Änderungen eine neue Betriebserlaubnis?
- ▶ Besteht Verdacht auf Altlasten – zum Beispiel durch Unfälle, Leckagen, Produktionsabfälle, Gebäudekontamination, Geländeauffüllungen?
- ▶ Werden Anlagen im Unternehmen als Sicherheiten für Dritte eingesetzt?
- ▶ Bestehen noch Garantiefrieten für Maschinen, Anlagen und Gegenstände der Betriebs- und Geschäftseinrichtung?
- ▶ In welchem Zustand sind Maschinen, Anlagen und Gegenstände der Betriebs- und Geschäftseinrichtung?
- ▶ Welche Maschinen, Anlagen und Gegenstände der Betriebs- und Geschäftseinrichtungen sind gemietet oder geleast?
- ▶ Wie hoch sind die laufenden Instandhaltungsaufwendungen?

*Wenn Sie Büroräume kaufen oder mieten, machen Sie gemeinsam mit dem Verkäufer oder Vermieter einen Rundgang. Prüfen Sie:*

- ▶ die Heizung: Funktion, letzte Wartung, Zustand der Heizkörper, Heizkosten
- ▶ Sanitäreanlagen: Allgemeiner Zustand, Warmwasserzufuhr, wassersparende Armaturen
- ▶ Fenster und Türen: funktionsfähig, gestrichen, sicher, Alarmanlage o. Ä.
- ▶ Wände und Decken: Zustand (trocken, kein Schimmel), Umbauten möglich

*Wenn Sie ein Unternehmen kaufen, das sich in gepachteten Räumen befindet (z.B. Gaststätte), klären Sie:*

- ▶ Für welche Instandhaltungsarbeiten ist der Pächter, für welche der Verpächter zuständig?
- ▶ Dürfen Sie die Räume umbauen?





- ▶ Muss nach Ablauf des Pachtvertrages der alte Zustand wieder hergestellt werden?
- ▶ Hält sich der Verpächter zuverlässig an alle vertraglichen Vereinbarungen?
- ▶ Wie hoch waren die Heizkosten der letzten drei Jahre?
- ▶ Wer regelt die Heizwärme?



#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Baupläne
- ▶ Bebauungspläne
- ▶ Grundbuchauszüge
- ▶ Handelsregistrauszüge
- ▶ Kaufverträge für Gebäude und Grundstücke
- ▶ Kaufverträge für Maschinen, Anlagen, Fuhrpark usw.
- ▶ Miet-, Pacht- und Leasingverträge für Gebäude, Maschinen, Ausstattung, Fuhrpark usw.
- ▶ Rechnungen über Instandhaltungsarbeiten
- ▶ Wartungsverträge
- ▶ Übersicht der bisherigen betrieblichen Nutzung (wg. Altlastenverdacht)
- ▶ Berichte des Arbeitsschutz- und Umweltamtes
- ▶ Kreditverträge
- ▶ Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamtes, dass alle öffentlichen Abgaben für Grundstücke bis zum Zeitpunkt der Übertragung abgeführt wurden.
- ▶ U. U. Pachtvertrag
- ▶ Grundriss
- ▶ Heizkostenabrechnung



#### Ansprechpartner:

- ▶ Unternehmer, Mitarbeiter
- ▶ TÜV u. a. technische Sachverständige
- ▶ technische Berater der Kammern
- ▶ kommunale Wirtschaftsförderung
- ▶ Architekt oder andere Bauexperten
- ▶ Bauamt, Umweltamt
- ▶ Altlastenkatasteramt, Finanzamt
- ▶ Notar
- ▶ Hausbank des Unternehmers
- ▶ Verpächter
- ▶ U. U. Deutscher Mieterverein

## Markt und Kunden

Ein Vorteil einer Unternehmensübertragung ist, dass der Nachfolger bereits vom ersten Tag an über einen Kundenstamm verfügt. Dazu gehört, dass der Inhaber seinen Nachfolger bei Stammkunden und langjährigen Auftraggebern vorstellt. In jedem Fall sollten darüber hinaus die Kundenkartei durchforstet und eventuelle „Karteteichen“ aussortiert werden.

## Konkurrenz

Ob sich das Unternehmen noch immer gegenüber der Konkurrenz behaupten kann und die Nase vorn hat oder seine beste Zeit schon hinter sich hat, sind geldwerte Informationen. Erkundigen Sie sich nicht nur, was die bestehende Konkurrenz bietet, sondern auch mit welchen neuen Geschäftsideen und Konkurrenten Sie in der Branche rechnen müssen. Ist das neue Unternehmen für neue Entwicklungen gerüstet?

### Check: Konkurrenz

- ▶ Ist das Unternehmen konkurrenzfähig?  
Ja  Nein
- ▶ Nennen Sie die Gründe, die Sie von der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens überzeugen.
- ▶ Wie hat sich das Unternehmen im Vergleich zu den Mitbewerbern in den letzten Jahren entwickelt?  
Besser  Gleich  Schlechter
- ▶ Wie ist die Kunden- und Auftragsstruktur?  
Gut  Mittel  Schlecht
- ▶ Womit war das Unternehmen in den letzten Jahren besonders erfolgreich?

#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Produkt- und Serviceangebote der Konkurrenz
- ▶ Umsatzzahlen der Konkurrenz
- ▶ Evtl. Konzepte für neue Produktentwicklungen des Unternehmens

#### Ansprechpartner für Nachfolger:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Mitarbeiter
- ▶ Kunden
- ▶ Kammer

### Check: Markt und Kunden

- ▶ Wie stark ist die Beziehung zu Kunden, Lieferanten und Banken, auf die Person des Unternehmers bezogen?

Stark  Mittel  Gering

- ▶ Wie viele Kunden hat der Betrieb?
- ▶ Wie viele und welche Stammkunden gibt es?
- ▶ Werden Kunden, Lieferanten und Banken einen Nachfolger akzeptieren?

Ja  Nein

- ▶ Welchen Marktanteil hat das Unternehmen?

\_\_\_\_\_ %

- ▶ Wie viele Konkurrenzunternehmen bestehen auf dem Markt?
- ▶ Wie groß ist deren Marktanteil?
- ▶ Welches sind die umsatzstärksten Kunden?
- ▶ Ist das Unternehmen von wenigen Großkunden abhängig?
- ▶ Wie ist die Zahlungsmoral der Kunden?
- ▶ Welche Zahlungsmodalitäten sind mit den Kunden vereinbart?
- ▶ Wann fanden die letzten erfolgreichen Akquisetätigkeiten statt?



#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Kundenkartei
- ▶ Aufträge der letzten drei Jahre
- ▶ Übersicht der Zahlungseingänge
- ▶ Besondere Zahlungsvereinbarungen
- ▶ Umsatz der letzten drei Jahre nach Kunden



#### Ansprechpartner:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Kammer
- ▶ Mitarbeiter
- ▶ Unternehmensberater
- ▶ Haupt-Kunden
- ▶ Haupt-Lieferanten

## Produkte und Dienstleistungen

Verkaufen sich Produkte und Dienstleistungen gut, haben Sie als Nachfolger schon einmal eine gute Startposition. Aber wie sieht es mit den Entwicklungsmöglichkeiten aus? Ständig kommen Verbesserungen

oder an neuen Trends ausgerichtete Produkte heraus. Auch hier sollte die bestehende Produktpalette Spielraum bieten. Eventuell lassen sich dadurch auch neue Kundengruppen erschließen.

## Personal

Eine gut vorbereitete Unternehmensnachfolge sichert Arbeitsplätze. Eine schlechte Vorbereitung setzt Arbeitsplätze aufs Spiel. Planen Sie daher besonders gründlich. Als Nachfolger sind Sie dazu verpflichtet, alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten zu übernehmen. Erkundigen Sie sich also genau nach betrieblichen Sondervereinbarungen wie übertariflicher Bezahlung, Urlaubszeiten usw. Stellen Sie auch sicher, dass alle Löhne und Gehälter bezahlt wurden. Sie haften für Lohn- und Gehaltsschulden (aber nicht für nichtabgeführte Sozialversicherungsbeiträge) der letzten zwölf Monate! Sprechen Sie nicht nur mit dem Unternehmer, sondern auch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ziehen Sie einen Arbeitsrechtsexperten der Kammer oder einen Unternehmensberater hinzu.

### Arbeitnehmer haben Widerspruchsrecht

Sowohl der bisherige als auch der neue Betriebsinhaber sind verpflichtet, die vom Betriebsübergang betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über den Zeitpunkt und den Grund des Übergangs sowie dessen rechtliche, wirtschaftliche und soziale Folgen zu informieren (§ 613 a V BGB). Ferner muss das Personal über eventuelle 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. In diesem Fall bleibt er bei seinem bisherigen Arbeitgeber. Er läuft allerdings Gefahr, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, wenn er im Unternehmen nicht weiterbeschäftigt werden kann. Der Widerspruch muss dem bisherigen oder neuen Betriebsinhaber schriftlich und innerhalb eines Monats nach Übertragung vorgelegt werden.

### Check: Produkte und Dienstleistungen

- ▶ Wie stellt sich die Produktpalette dar? Ist sie innovativ oder bedarf sie einer Anpassung an den neuesten Stand?  
 Innovativ   
 Anpassungsbedürftig
- ▶ Gibt es bisher nicht ausgeschöpfte Marktpotenziale?  
 Ja     Nein
- ▶ Falls ja, welche?  
 \_\_\_\_\_
- ▶ Sind die Produkte durch bestimmte Verfahren oder Patente geschützt?  
 Ja     Nein
- ▶ Wer ist Inhaber der Schutzrechte?
- ▶ Gehen die Schutzrechte beim Kauf mit über?  
 Ja     Nein
- ▶ Zeichnen sich die Produkte/Dienstleistungen durch besondere Qualität in der Fertigung oder im Service aus?  
 Ja     Nein
- ▶ Wenn ja, welche?  
 \_\_\_\_\_



#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Produktbeschreibungen
- ▶ Garantie- und Gewährleistungsvereinbarungen
- ▶ Reklamationen
- ▶ Beschreibungen der Serviceleistungen



#### Ansprechpartner für Nachfolger:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Mitarbeiter
- ▶ Kunden

### Check: Personal

- ▶ Wie viele Mitarbeiter sind im Unternehmen angestellt?
- ▶ Seit wann sind die Mitarbeiter im Unternehmen?
- ▶ Welche Mitarbeiter sind in Teilzeit, welche in Vollzeit beschäftigt?
- ▶ Welche Mitarbeiter befinden sich derzeit in Elternzeit o. Ä.?
- ▶ Wie viele Mitarbeiter arbeiten in der Betriebsstätte, wie viele zu Hause (Telearbeit)?
- ▶ Welche Funktion haben die einzelnen Mitarbeiter?
- ▶ Wie ist die Altersstruktur der Mitarbeiter?
- ▶ Wie hoch ist der jährliche Bruttoverdienst der einzelnen Mitarbeiter?
- ▶ Welche sonstigen Vergütungen, Sozialleistungen, Pensionszusagen gibt es?
- ▶ Entsprechen Anzahl, Qualifikation und Alter der Mitarbeiter den Anforderungen des Unternehmens?
- ▶ Werden Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich in Anspruch genommen?
- ▶ Wurden die Mitarbeiter über die Auswirkungen der Betriebsübertragung auf das Arbeitsverhältnis informiert (gesetzliche Verpflichtung nach § 613 a BGB)?
- ▶ Sind alle Mitarbeiter mit dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses einverstanden bzw. welche Mitarbeiter haben von ihrem Widerspruchsrecht Gebrauch gemacht?
- ▶ Wurden alle Löhne und Gehälter bezahlt?
- ▶ Wurden alle Sozialversicherungsbeiträge fristgerecht überwiesen?
- ▶ Welche externen Berater hat das Unternehmen?



#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Arbeitsverträge
- ▶ Personalakten
- ▶ Verträge zur betrieblichen Altersvorsorge
- ▶ Beraterverträge
- ▶ Bestätigung der Sozialversicherung, dass alle Beiträge abgeführt wurden
- ▶ Erklärung zu Pensionsverbindlichkeiten



#### Ansprechpartner:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Mitarbeiter
- ▶ Betriebsrat
- ▶ Unternehmensberater
- ▶ Rechtsanwalt
- ▶ Sozialversicherung

## Lieferanten

Als Unternehmer sind Sie auf die gute Qualität der gelieferten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe angewiesen. Sie müssen sich in jeder Beziehung darauf verlassen können. Gute Lieferanten sollten auch nach der Übertragung weiter zur Verfügung stehen.

### Check: Lieferanten

- ▶ Welche Unternehmen beliefern das Unternehmen?
- ▶ Welches sind die wichtigsten Lieferanten?
- ▶ Welche Laufzeit wurde in den Lieferverträgen vereinbart?
- ▶ Welche besonderen Vereinbarungen gibt es?
- ▶ Wie ist die Qualität der gelieferten Waren?
- ▶ Wird die Ware immer pünktlich geliefert?
- ▶ Wie häufig kam es in den letzten drei Jahren zu Reklamationen?
- ▶ Welche Zahlungsmodalitäten wurden mit den Lieferanten vereinbart?
- ▶ Bestehen Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten?



#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Lieferantenverträge
- ▶ Schriftwechsel
- ▶ Informationsmaterial über Lieferanten
- ▶ Aufträge an Lieferanten der letzten drei Jahre
- ▶ Besondere Zahlungsvereinbarungen



#### Ansprechpartner:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Lieferanten
- ▶ Unternehmensberater

## Finanzsituation

Ein besonders heikles Thema. Besonders wichtig für die Kaufpreisfindung ist es, die genaue Ertrags-situation der letzten Jahre festzustellen. Genauso wichtig ist es, sich ein genaues Bild über alle Verbindlichkeiten zu machen. Wer will nach der Übernahme schon vor einem Schuldenberg stehen? Als Unternehmensnachfolger haften Sie beispielsweise für nicht abgeführte betriebliche Steuern, die im letzten Kalenderjahr vor der Übertragung entstanden sind. In bestimmten Fällen haften Sie auch für Verbind-

lichkeiten des ehemaligen Inhabers (siehe Rechtsform S. 74). Um hier eine richtige Einschätzung zu treffen, benötigen Sie viel kaufmännischen Sach-verstand. Ziehen Sie auf jeden Fall kompetente Berater hinzu.

### Check: Finanzsituation

- ▶ Bei bilanzierungspflichtigen Unternehmen:  
Wie ist jeweils das Verhältnis von Vermögen und Schulden der letzten drei Wirtschaftsjahre?

---



---

- ▶ Wie ist jeweils das Verhältnis von Gewinn und Verlust der letzten drei Jahre?

---



---

- ▶ Ist dem Prüfbericht des Abschlussprüfers sowie dem Lagebericht des Geschäftsführers eindeutig die Geschäftsentwicklung sowie Positionen zur GuV und Bilanz zu entnehmen?

---



---

- ▶ Sind die Erträge ausreichend, um notwendige Investitionen zu tätigen bzw. auch Erweiterungs-investitionen vorzunehmen?

---



---

- ▶ Wie lässt sich die Ertragssituation langfristig verbessern?

---



---

- ▶ Welche Investitionen sind kurzfristig erforderlich?

---



---





- ▶ Wie ist es um die Liquidität des Unternehmens bestellt?

---



---

- ▶ Wie werden die Kredite besichert?

---



---

- ▶ Welche Bankverbindungen bestehen?

---



---

- ▶ Bestehen Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, Gesellschaftern, Geschäftspartnern?

---



---

- ▶ Wer haftet für diese Verbindlichkeiten?

---



---

- ▶ Welche Forderungen hat das Unternehmen an wen und in welcher Höhe?

---



---

- ▶ Wurden alle Steuern fristgerecht bezahlt?

---



---



#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Bilanzen der letzten drei Jahre
- ▶ Gewinn-und-Verlust-Rechnung und Anhang der letzten drei Jahre
- ▶ Lagebericht der Geschäftsführung
- ▶ Prüfberichte des Abschlussprüfers für die letzten drei abgeschlossenen Geschäftsjahre
- ▶ Kreditverträge und deren Besicherung, Bürgschaften, Garantieverpflichtungen oder Sicherheitsleistungen usw.
- ▶ Liste aller Bankkonten des Unternehmens unter Angabe des jeweiligen Saldos
- ▶ Steuerstatus des Unternehmens
- ▶ Vorlage der letzten Steuererklärungen und Steuerbescheide, soweit erlassen, für alle Jahre, die noch nicht der Betriebsprüfung unterlegen haben
- ▶ Vorlage des letzten Betriebsprüfungsberichts
- ▶ Übersicht über alle in den letzten fünf Jahren erhaltenen öffentlichen Fördermittel und Zuschüsse
- ▶ Negativbescheinigung des Finanzamtes, dass bis zum Übertragungstichtag keine betrieblichen Steuerschulden vorliegen.



#### Ansprechpartner:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Steuerberater
- ▶ Wirtschaftsprüfer
- ▶ Unternehmensberater
- ▶ Finanzamt
- ▶ Hausbank(en) des Unternehmers



## Gesellschaftsvertrag und Beteiligungen

Dem Kauf von Gesellschaftsanteilen müssen die Gesellschafter in der Regel zustimmen. Schon allein deswegen ist der Blick in die Satzung notwendig. Darüber hinaus sollte auch sichergestellt sein, dass der Verkäufer seine Gesellschaftsanteile entsprechend den GmbH-Regeln vollständig einbezahlt hat. Andernfalls haften Käufer und Verkäufer gemeinsam für nicht geleistete Einzahlungen.

### Check: Gesellschaftervertrag

- ▶ Entsprechen die vorliegenden Unterlagen dem aktuellen Stand?
- ▶ Haben alle Gesellschafter der Übertragung zugestimmt?
- ▶ Wurden alle Einlagen einbezahlt?
- ▶ Welche Verbindlichkeiten/Sicherheiten/Forderungen liegen seitens der Gesellschafter im Innenverhältnis vor?
- ▶ Welche Verbindlichkeiten/Sicherheiten/Forderungen liegen seitens der Gesellschaft im Außenverhältnis vor?



#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Aktueller Handelsregisterauszug unter Beifügung noch nicht eingetragener Anmeldungen zum Handelsregister
- ▶ Aktueller Gesellschaftsvertrag zuzüglich Geschäftsordnung für die Geschäftsführung sowie Angaben betreffend Aufsichtsrat, Beirat, Verwaltungsrat oder vergleichbare Gremien
- ▶ Vollständige Liste aller Gesellschafter unter Angabe der Geschäftsanteile, die treuhänderisch für Dritte gehalten werden, eventuelle Unterbeteiligungen, mögliche Stimmbindungsvereinbarungen
- ▶ Geschlossene Darstellung der notariellen Urkunden über die Abtretung von Geschäftsanteilen sowie Belastungen der Geschäftsanteile, insbesondere Verpfändungen und Übertragungen
- ▶ Aufstellungen über gewährte Gesellschafterdarlehen, über Bestellungen von Sicherheiten durch Gesellschafter (bzw. deren verbundene Unternehmen) für Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Dritten
- ▶ Bestehende Beherrschungs- und Ergebnisabführungsverträge oder andere Vereinbarungen, zum Beispiel Austauschverträge, Konzernumlagen, Geschäfts- und Betriebsführungsverträge etc.
- ▶ Verträge über die Gewährung von Darlehen durch die Gesellschaft an Gesellschafter (bzw. deren verbundene Unternehmen), Vereinbarungen über die Begründung stiller Gesellschaften



#### Ansprechpartner:

- ▶ Unternehmer
- ▶ Gesellschafter
- ▶ Notar
- ▶ Rechtsanwalt
- ▶ Wirtschaftsprüfer

## Unternehmensbezogene Rechte, gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte und Nutzungsrechte an solchen Rechten

Gewerbliche Schutzrechte geben ihrem Besitzer die Möglichkeit, über seine Produkt- oder Verfahrensidee für einen festgelegten Zeitraum allein zu verfügen. Dadurch können sich gewinnbringende Wettbewerbsvorteile ergeben. Für den Nachfolger ist daher u. a. wichtig zu wissen, wie lange die jeweiligen Schutzrechte noch gelten. Schutzrechte können auch gegen eine kostenpflichtige Lizenz anderen Unternehmen überlassen werden bzw. selbst in Anspruch genommen werden. Zur Beurteilung der jeweils vorliegenden Nutzungsverträge sollte in jedem Fall die Hilfe eines Patentanwaltes in Anspruch genommen werden.

### Check: Rechte

- ▶ Hat das Unternehmen Warenzeichen, Patente u. a. Schutzrechte eingetragen bzw. angemeldet?
- ▶ Bei laufenden Anmeldeverfahren: In welchem Stadium befinden sie sich?
- ▶ Wie hoch sind die Kosten der Patentrechtspflege?
- ▶ Wurden Warenzeichenlizenzen an Dritte vergeben?
- ▶ Für welche Regionen/Länder gelten diese Lizenzen?
- ▶ Liegen Verträge über die Nutzung von Software vor?

#### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Übersicht über Patente, Markenrechte usw., Patentrechte Dritter, Kosten der Patentrechtspflege sowie die Laufzeiten
- ▶ Liste der Lizenzrechte für Dritte
- ▶ Verträge über die Nutzung von Software
- ▶ Kooperationsverträge über gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten



#### Ansprechpartner :

- ▶ Unternehmer
- ▶ Patentanwalt
- ▶ Unternehmensberater



## Versicherungen

Die Verträge über abgeschlossene betriebliche Versicherungen wie Geschäfts-Gebäudeversicherung, Produkthaftpflichtversicherung, Einbruch-Diebstahl-Haftpflichtversicherung usw. müssen zu den speziellen Risiken des Unternehmens passen. Der Inhaberwechsel muss der Versicherungsgesellschaft in jedem Fall mitgeteilt werden.

### Check: Versicherungen

- ▶ Liegen Ihnen alle abgeschlossenen Versicherungsverträge vor?
- ▶ Wurden alle Versicherungsbeiträge fristgerecht abgeführt?
- ▶ Wurden Prämienrabatte gewährt? Wenn ja, wofür?
- ▶ Sind alle wichtigen betrieblichen Risiken versichert?
- ▶ Besteht Unter- oder Überdeckung?
- ▶ Darstellung der in den letzten fünf Jahren geltend gemachten Versicherungsansprüche
- ▶ Welche Risiken sind nicht gedeckt?
- ▶ Welche Risikovorsorge betreibt das Unternehmen?



### Diese Unterlagen benötigen Sie:

- ▶ Versicherungsverträge
- ▶ Schriftwechsel mit Versicherungsgesellschaft(en)
- ▶ Überweisungsnachweise
- ▶ Übersicht der Risikovorsorgemaßnahmen (Alarmanlage, Brandschutz, Wachpersonal etc.)



### Ansprechpartner :

- ▶ Unternehmer
- ▶ Zuständiger Versicherungsvertreter
- ▶ Deutscher Versicherungsschutzverband e.V.
- ▶ Verband versicherter Unternehmer e.V.



### Kapitaldienstfähigkeit sicherstellen

Wird die Unternehmensübertragung über Kredite finanziert, muss sichergestellt sein, dass dem Nachfolger genügend „Luft“ bleibt, um Zins- und Tilgungszahlungen sowie alle weiteren unternehmerischen Verbindlichkeiten zu begleichen. Banken achten bei ihrer Kreditentscheidung vor allem auf die Ertrags- und die damit verbundene Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens. Dies muss bei den Preisverhandlungen berücksichtigt werden.

## Ertrag und Substanz: Der Wert des Unternehmens

In der Höhe des Kaufpreises liegt häufig ein Grund für Differenzen zwischen dem Altinhaber und dem Unternehmensnachfolger: Der Nachfolger möchte natürlich einen möglichst geringen Kaufpreis zahlen. Der Unternehmer dagegen überschätzt häufig den Wert seines Unternehmens. Das ist nachvollziehbar und verständlich, da er in das Unternehmen viele Jahre der Mühe und Arbeit eingebracht hat. Allerdings führt die Wertüberschätzung zu einer doppelten Gefahr für das Unternehmen. Einmal wird es schwierig sein, einen Nachfolger zu finden, der bereit und in der Lage ist, den hohen Kaufpreis zu zahlen. Zum anderen besteht die Gefahr, dass sich der Nachfolger bei einem überhöhten Kaufpreis und den damit verbundenen Finanzierungskosten wirtschaftlich übernimmt bzw. die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens überschritten wird. Viele der Firmenzusammenbrüche nach Übernahmen sind auf einen überhöhten Kaufpreis zurückzuführen.

In die Verkaufsverhandlungen fließen neben den objektiven Kriterien auch die subjektiven Wertvorstellungen der Vertragsparteien mit ein. Bei der Kaufpreisermittlung spielen somit nicht nur der Unternehmenswert bzw. die betrieblichen Faktoren eine wichtige Rolle, sondern auch außerbetriebliche Faktoren wie

- ▶ Alter des Erwerbers
- ▶ Finanzielle Lage des Veräußerers und des Erwerbers
- ▶ Risikobereitschaft des Erwerbers und
- ▶ alternative Angebote.

Die Ermittlung des Unternehmenswertes und -preises ist keine Kleinigkeit und muss sehr sorgfältig und für alle Beteiligten nachvollziehbar vonstatten gehen. Von daher sollte frühzeitig ein Berater der Kammer, ein Unternehmensberater, ein Wirtschaftsprüfer und/oder ein kompetenter Makler hinzugezogen werden.

### Vom Wert zum Preis

Wie bei jeder Ware entscheiden Angebot und Nachfrage über die Höhe des Preises. Im konkreten Einzelfall spielt dann natürlich noch das Verhandlungsgeschick der Käufers und Verkäufers eine ausschlaggebende Rolle. Um den Einstieg in die Verhandlung zu erleichtern, gehen beide von einer Verhandlungs-

basis aus. Diese lässt sich über verschiedene Wege ermitteln:

### **Vergleichswertverfahren: „Was kosten die anderen?“**

In Branchen, in denen Unternehmensübertragungen vergleichbarer Unternehmen häufig sind, z. B. freiberufliche Praxen, Gastronomie-Betriebe, Brauereien, Reinigungen usw. werden als Verhandlungsbasis meist die Preise bisheriger Transaktionen herangezogen. Die Daten werden dabei von branchengleichen Unternehmen herangezogen, die ähnliche oder fast deckungsgleiche Kennziffern aufweisen, u. a. hinsichtlich

- ▶ Unternehmensgröße
- ▶ Zusammensetzung der Vermögensbestandteile und der Kapitalstruktur
- ▶ Rechtsform
- ▶ Kundenstruktur bzw. Lieferantenkreis
- ▶ Qualifikation und Gehaltsniveau der Mitarbeiter
- ▶ Diversifikationsgrad
- ▶ potenzieller Käuferkreis
- ▶ Region.

Je nach Branche werden zum Teil auch nur wenige oder Teilgrößen genutzt, die in dem jeweiligen Markt als besonders dominant oder stabil angesehen werden. Dazu zählen beispielsweise mengenmäßige Angaben wie Hektoliter, Quadratmeter, Konzessionen, Filialen usw. oder auch geldwerte Bezugsgrößen wie Umsatz oder Rohgewinn. Die Daten können über die entsprechenden Verbände, Kammern oder spezialisierte Unternehmensberater ermittelt werden. Vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen ist die Preisermittlung über Vergleichsdaten üblich.

### **Ertragswertmethode: „Wie viel Gewinn erwirtschaftet das Unternehmen in Zukunft?“**

Wer ein Unternehmen kauft, investiert eine hohe Summe Geld in der Hoffnung, dass sich diese Investition auch lohnt und das Unternehmen entsprechend hohe Gewinne erzielt. Alternativ könnte man auch überlegen, das Geld in gut verzinsten Wertpapieren anzulegen. Wie ein Wertpapier muss daher auch der investierte Kaufpreis genügend Zinsen in Form des zukünftig erwirtschafteten Gewinns abwerfen. Die Kernfrage ist daher:

Wie hoch darf der Kaufpreis sein, damit der erwirtschaftete Gewinn eine angemessene Verzinsung darstellt? Entscheidend ist also die zukünftige Ertragskraft (i.d.R. für die folgenden fünf Jahre) einer Unternehmung, damit der Nachfolger aus den Erträgen nicht nur die im Unternehmen erforderlichen Investitionen, sondern auch seine Zins- und Tilgungszahlungen (Kapitaldienst) aus dem Kauf der Unternehmung finanzieren kann.

### **Der Ertragswert setzt sich zusammen**

- ▶ aus den geschätzten zukünftigen Erträgen der folgenden fünf Jahre und
- ▶ dem so genannten Kapitalisierungszinsfuß, mit dem die geschätzten Erträge abgezinst werden.

Die Schätzung der zukünftigen Erträge beruht auf den Betriebsergebnissen der vergangenen drei Jahre und wird – vereinfacht – folgendermaßen berechnet:

./.	Betriebsergebnisse der letzten drei Jahre
./.	kalkulatorischer Unternehmerlohn
	außerordentliche Erträge
	(Zuschüsse, nicht abzugsfähige
	Betriebsausgaben)
+	außerordentliche Aufwendungen
	(Sonderabschreibungen, Spenden)
=	Durchschnittliches Betriebsergebnis

Die geschätzten zukünftigen Erträge werden dann mit dem Kapitalisierungszinsfuß abgezinst. Hierbei handelt es sich um einen Zinssatz für risikolose Kapitalanlagen, wie beispielsweise deutsche Bundesanleihen plus einem Aufschlag für das Unternehmerrisiko. In der Rechtsprechung schwanken die Zinssätze zwischen fünf und zwölf Prozent. Im konkreten Fall hängt die Höhe von der jeweiligen Risikobeurteilung, der Annahme über künftige Geldentwertung und Refinanzierungsmöglichkeiten des Käufers ab. Der Aufschlag für das Unternehmerrisiko liegt etwa zwischen 5/10 und 30/10 des Basiszinses.

Informationen und Hilfestellung hierzu bieten Wirtschaftsprüfer. Darüber hinaus können Sie mit Hilfe der unter [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org) angebotenen Online-Programme „Nachfolgeplaner“ die Unternehmenswerte nach einigen der verschiedenen Verfahren berechnen.

Durch die Verwendung unterschiedlicher Kapitalisierungszinssätze oder zeitlicher Befristung der Abzinsung können sich erhebliche Kaufpreisunterschiede ergeben. Es sollte daher für jeden Unternehmensnachfolger erklärtes Ziel sein, unter allen Umständen eine zeitliche Befristung der Gewinnkapitalisierung durchzusetzen, da eine Unternehmensbewertung auf Basis einer Ewigen Rente stets zu deutlich höheren Kaufpreisforderungen seitens des Verkäufers führt.

#### **Variante der Ertragswertmethode: Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF-Methode):**

Sie wird vor allem bei größeren Unternehmen (börsennotierten Gesellschaften) angewandt. Für mittelständische Unternehmen ist sie wenig geeignet, da die Abweichung zum Kapitalmarktzins nicht eindeutig berechnet werden kann. Sie ist als Argumentationshilfe und für Entscheidungen geeignet, weniger jedoch für Schiedswerte. Im Unterschied zum Ertragswertverfahren werden hier nicht die zukünftigen Gewinne, sondern der zukünftige Cash-Flow mit dem Kapitalisierungszinsfuß abgezinst. Der Cash-Flow ist

wie der Geldbeutel eines Unternehmens. Er zeigt an, wie viel eigenerwirtschaftetes Geld dem Unternehmen für Investitionen, Kredittilgung, Steuern, Ausgleich von drohenden Liquiditätsengpässen usw. zur Verfügung steht.

Für die Berechnung des Cash-Flows gibt es unterschiedliche Verfahren. Er kann sich beispielsweise aus der Gewinn- und Verlust-Rechnung ergeben und ist, vereinfacht gesagt, die Differenz zwischen unternehmensbezogenen Einnahmen und unternehmensbezogenen Ausgaben innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Der Cash-Flow sagt mehr über die Finanzkraft eines Unternehmens aus als der Gewinn. Dies hat zum Beispiel folgenden Grund: Wird ein Produkt oder eine Leistung verkauft, verbucht das Unternehmen einen Gewinn, allerdings ist damit noch nicht gesagt, dass der Kunde das Geld auch tatsächlich überwiesen hat. Der Cash-Flow steht also für den tatsächlichen Kapitalfluss des Unternehmens.

#### **Substanzwertmethode: „Was kostet es, das Unternehmen mit seinen Vermögensgegenständen in seinem jetzigen Zustand neu zu errichten?“**

Für kleinere Unternehmen, deren Ertragskraft im Branchendurchschnitt eher gering und von der Unternehmerpersönlichkeit geprägt ist und die über eine übliche Ausstattung verfügen. Nichtbilanzierungsfähige Werte können nicht berücksichtigt werden, was durch Hinzurechnung des Goodwills (ideeller Firmenwert) ausgeglichen werden kann. Der Substanzwert spielt nur eine untergeordnete Rolle und sollte lediglich als ein Hilfswert angesehen werden. Als Wert werden hier zumeist die aktuellen Marktpreise der Vermögenswerte zu Grunde gelegt. Der Substanzwert trifft keine Aussage über zukünftige Erträge des Unternehmens. Er wird ermittelt als Summe der im Unternehmen vorhandenen Vermögensgegenstände abzüglich der Schulden. Dabei wird betriebsnotwendiges Vermögen mit den Wiederbeschaffungskosten bewertet und nicht betriebsnotwendiges Vermögen mit dem zu erzielenden Veräußerungspreis. Maßgeblich ist der Markt- und nicht der Bilanzwert.



#### **Hinweis**

Beim **Asset-Deal** werden Vermögenswerte (Assets) wie Maschinen, Patente, Grundstücke und Gebäude verkauft. Der Käufer erwirbt entweder das Unternehmen im Ganzen, also alle Vermögenswerte oder nur Teile davon. Asset-Deals werden in der Regel bei Einzelunternehmen und bei der Veräußerung von Unternehmens- oder Betriebsteilen angewandt. Die einzelnen Wirtschaftsgüter und Verbindlichkeiten werden festgelegt, die Vertragsbeziehungen mit Lieferanten und Kunden, Vermieter u.a. aufgeführt, notwendige Zustimmungen eingeholt usw. (siehe Kap. 3, S. 52 „Stichtag: Das Unternehmen wird verkauft“)

Beim **Share-Deal** wird die Beteiligung an einem Unternehmen gekauft, also beispielsweise GmbH- oder KG-Anteile. Eine Auflistung der einzelnen Vermögenswerte ist nicht notwendig, da es sich lediglich um einen Inhaberwechsel bzw. Gesellschafterwechsel handelt. Die Gesellschaft selbst bleibt als Vertragspartnerin gegenüber Dritten bestehen. Die Wahl des Bewertungsverfahrens ist meist im Gesellschaftervertrag geregelt. Es werden dieselben Methoden herangezogen wie beim Asset-Deal. Zu beachten ist der Shareholder-Value. Dabei handelt es sich um eine Managementmethode, nach der nicht der Gewinn die maßgebliche Kennzahl ist, sondern der Wertzuwachs des Unternehmens für die einzelnen Anteilseigner. Der Unternehmenswert wird mit Hilfe der Bewertungsmethoden berechnet. Bei börsennotierten Unternehmen ist häufig auch der Börsenwert das Messinstrument.

./.	Vermögensgegenstände
	Schulden
=	Substanzwert

### Kombination von Ertrags- und Substanzwertverfahren

In der Praxis werden Ertragswert- und Substanzwertverfahren meist kombiniert, wobei der Ertragswert – in der Regel – zu 90 Prozent den Kaufpreis bestimmt, der Substanzwert dagegen nur zu 10 Prozent. Eine Ausnahme bilden Unternehmen, deren Substanz tatsächlich von besonders hohem Wert ist wie beispielsweise Immobiliengesellschaften.

Welche Methoden zur Kombination der beiden Verfahren angewandt werden, ist sehr verschieden. Auch wenn für Banken allgemein die Ertragskraft eines Unternehmens entscheidend ist, so wird die Einschätzung der zukünftigen Erträge oder die Berücksichtigung der Unternehmenssubstanz doch von Bank zu Bank unterschiedlich gehandhabt.

Kombiniert werden die beiden Verfahren dabei auch zu anderen Zwecken als dem der Kaufpreisfindung. Die Finanzverwaltung wendet bei nicht-börsennotierten Kapitalgesellschaften beispielsweise das so genannte „Stuttgarter Verfahren“ als Berechnungsgrundlage der Erbschaft- und Schenkungsteuer an.

Ein ganz anderer Wert, nämlich der Verkehrswert, dient wiederum als Grundlage zur Berechnung von Pflichtteilsansprüchen oder Abfindungsansprüchen für weichende Gesellschafter. Wenn also ein Erbe wegen einer qualifizierten Nachfolgeklausel im Gesellschaftsvertrag nicht Gesellschafter werden kann.

### Weitere Methoden (nicht vollständig):

- ▶ **Multiplikatorverfahren:** für freie Berufe (Steuerberater, Rechtsanwälte, Ärzte, Architekten). Der Kaufpreis wird ermittelt, indem der Umsatz mit einem branchenüblichen Faktor multipliziert wird.
- ▶ **Übergewinnmethode:** wenn für Bilanzierungszwecke die Wertansätze der einzelnen Aktiva und Passiva benötigt werden.
- ▶ **Stuttgarter Verfahren:** nur für Abfindungszwecke bei nicht notierten Kapitalgesellschaften, nicht für Kaufpreisbildung, da Nachfolger nicht auf Vergangenheitswerten aufbauen.
- ▶ **Liquidationswert:** wenn einzelne Vermögenswerte verkauft werden. Es handelt sich um den Wert zum Zeitpunkt der Liquidation (Zerschlagung) des Unternehmens. Letztendlich entscheidet die Nachfrage am Markt und damit der so genannte Verkehrswert.

- ▶ **Stichtagsprinzip:** bei familienrechtlichen Auseinandersetzungen, insbesondere bei Beendigung der Zugewinnngemeinschaft. Anfangs- und Endvermögen werden zu einem bestimmten Stichtag ermittelt.

### Festzuhalten bleibt:

Es gibt zwar eine Reihe von Methoden, um den Wert von Unternehmen zu ermitteln, es gibt aber kein für alle Unternehmen und Branchen einheitliches Verfahren. Wann welches Bewertungsverfahren angewendet werden soll, hängt vom Bewertungszweck, der Unternehmensgröße und vom vorhandenen Datenmaterial ab. Die Rechtsprechung wendet beispielsweise die Ertragswertmethode an, wenn ausscheidende Gesellschafter abgefunden werden müssen. Familiengerichte berechnen wiederum für Zugewinnansprüche den Unternehmenswert aus der Hälfte von Substanz- und Ertragswert. An diese Vorgaben halten sich beauftragte Gutachter (i. d. R. Wirtschaftsprüfer). Die Vielzahl der Bewertungsmethode und ihrer Variationen verleitet kritische Stimmen nicht selten zu der Meinung, dass es sich bei den Ergebnissen meist nur um Scheingenaugigkeiten handelt – sieht man einmal vom Vergleichsverfahren ab. Welche Bewertungsmethode letztlich im konkreten Fall angewandt wird, entscheidet letztlich der Markt. Die Handwerks-, Industrie- und Handelskammern und Branchenverbände informieren mit Kennzahlen und Hinweisen über branchenübliche Verfahren.

### Unternehmensbewertung bei Erbschaften

Der Wert des Unternehmens spielt nicht nur beim Verkauf eine zentrale Rolle, sondern auch bei Übertragungen im Rahmen von Erbschaften. Die Berechnung von Pflichtteilsansprüchen oder Abfindungsansprüchen für Erben des ausscheidenden (verstorbenen) Gesellschafters, wenn also Erben wegen einer qualifizierten Nachfolgeklausel im Gesellschaftsvertrag nicht Gesellschafter werden können, richtet sich immer nach dem Verkehrswert. Im Erbrecht kann der Erblasser den Unternehmenswert festlegen bzw. ein bestimmtes Bewertungsverfahren vorgeben. Dennoch sollte sich die Unternehmensbewertung an folgenden Punkten orientieren:

- ▶ Ertragsbewertung
- ▶ Gesonderte Bewertung des neutralen Vermögens
- ▶ Ggf. Ansatz des Liquidationswertes.

## Nicht nur der Haftung wegen: Rechtsform und Nachfolge

Das Thema Rechtsform ist sowohl für den Nachfolger als auch für den übergebenden Unternehmer von Bedeutung.

- ▶ Inhaber und Nachfolger müssen entscheiden, ob es sinnvoll ist, die bestehende Rechtsform zu behalten oder umzuwandeln. Welche Steuerbelastungen fallen je nach Rechtsform an? Welche Entscheidungsstrukturen entstehen? Wie reagiert die Hausbank?
- ▶ Für den Fall, dass Nachfolger und Übergeber eine gemeinsame Übergangsphase planen, kann es sinnvoll sein, das Unternehmen von einem Einzelunternehmen in eine GmbH oder Personengesellschaft umzuwandeln.
- ▶ Je nach Rechtsform sind bei der Übertragung wichtige Fragen zur Haftung und Zustimmung evtl. weiterer Gesellschafter verknüpft. Inwieweit haftet beispielsweise der Käufer für Schulden, die vor der Übertragung entstanden sind? Inwieweit haftet der Verkäufer nach der Übertragung für zurückliegende Verbindlichkeiten?

### Die entscheidenden Kriterien bei der Wahl der Rechtsform sind vor allem

- ▶ die Haftung
- ▶ die Steueroptimierung
- ▶ die Finanzierung beim Kauf
- ▶ und die Eignung für eine schrittweise Nachfolge

Man unterscheidet zunächst zwischen Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften. Teilhaber von Personengesellschaften haften mit ihrem Gesellschaftsanteil und ihrem persönlichen Vermögen (Ausnahme: Kommanditisten bei der KG). Sie tragen daher in der Regel ein größeres finanzielles Risiko als die Teilhaber von Kapitalgesellschaften. Hier haften die Gesellschafter nur in Höhe ihres Anteils. Ausnahme: Bei Darlehensaufnahme verlangen Banken i. d. R. Sicherheiten aus dem Privatvermögen und im Innenverhältnis muss u. U. für Gesellschaftsanteile persönlich gehaftet werden.

Unterschiede zeigen sich auch in anderen Bereichen: Eine Trennung von Kapital und Management gibt es nur bei Kapitalgesellschaften und bei der GmbH & Co. KG, nicht bei KG und OHG. Kapitalgesellschaftsanteile sind per se vererblich, Anteile an Personengesellschaften nur, wenn das gesellschaftsvertraglich vorgesehen ist. Ausnahme: Kommanditanteile. Auch die laufende Besteuerung ist unterschiedlich: Sollen Gewinne nicht ausgeschüttet werden, ist die Gesamtsteuerbelastung bei Personengesellschaften höher als bei Kapitalgesellschaften. Sollen Gewinne ausgeschüttet werden, kann je nach Umfang der Ausschüttung die Personengesellschaft vorteilhafter sein. Auch die Nachfolge selbst wird unterschiedlich besteuert. Nähere Informationen siehe Kapitel „Finanzamt rechnet mit: Steuern und Nachfolge“ S. 81.

### Rechtsformen für Freiberufler

Freiberufler wie Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Architekten schließen sich häufig zusammen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Trotz des damit verbundenen Aufwands kann ein solcher Zusammenschluss sehr positiv sein. Auch in puncto Nachfolge spielt die Rechtsform für Freiberufler eine wichtige Rolle. Kanzleien, Praxen, Beratungsbüros verfügen in der Regel weniger über Sachwerte als vielmehr über ideelle Werte wie den Kundenstamm und das durch Berufserfahrung erworbene Know-how. Der Zusammenschluss in einer Rechtsform bietet eine gute Möglichkeit, diesen „good will“ „unter einem Dach“ weiterzugeben.

### Gängige Rechtsformen von Freiberuflern sind

- ▶ die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- ▶ die Partnerschaftsgesellschaft, die wie die GbR ohne Beschränkung am Rechts- und Wirtschaftsverkehr teilnehmen kann
- ▶ bei beratenden Ingenieuren und Architekten, Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern auch die GmbH und die kleine Aktiengesellschaft
- ▶ bei Ärzten die Gesellschaft bürgerlichen Rechts und die Partnerschaftsgesellschaft im Rahmen von Büro-, Praxismgemeinschaften. Im Vordergrund steht das Interesse an einer wirtschaftlichen rationalen Nutzung teurer Geräte und Räumlichkeiten.



#### Wer hilft weiter?

- ▶ Notar
- ▶ Kammern
- ▶ Wirtschaftsprüfer
- ▶ Unternehmensberater
- ▶ Rechtsanwälte, Steuerberater
- ▶ [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)

Der Vorteil der Partnerschafts- im Vergleich zur Kapitalgesellschaft ist die vereinfachte Rechnungslegung. Zudem sind die Hürden bei der Gründung vergleichsweise niedrig, denn notarielle Gründungsverträge werden nicht verlangt. Die Anmeldung zum Partnerschaftsregister ist aber notariell zu beglaubigen. Anders als bei der GmbH muss kein Kapital aufgebracht werden.



Welche Vorteile für den Freiberufler die Partnerschaft im Vergleich zur GbR oder zu einer Kapitalgesellschaft bietet, beurteilt sich maßgeblich nach dem Berufs-, Gesellschafts- und Steuerrecht.

### Eine Überlegung wert: Rechtsformwechsel

Die Änderung der Rechtsform vor der Übertragung kann sinnvoll sein. Denn je nach Rechtsform ist die Übertragung mit mehr oder weniger Aufwand verbunden. Die Übertragung der kleinen AG ist beispielsweise mit sehr geringen Kosten und Formalitäten möglich. Doch dazu muss das bestehende Unternehmen erst einmal in eine AG umgewandelt werden. Da jeder Rechtsformwechsel immer mit einem gewissen Aufwand verbunden ist, sollte erst nach intensiver Beratung entschieden werden, ob sich Kosten und Mühe lohnen. Unter anderem muss geklärt werden, auf welche Weise das Unternehmen übertragen werden soll; ob es an einen externen Dritten verkauft wird oder in der Familie bleibt usw. Dabei dürfen nicht nur die Interessen des in naher Zukunft ausscheidenden Unternehmers im Vordergrund stehen, sondern auch die damit verbundenen Folgen für den Nachfolger bzw. das Unternehmen.

### Interessante Variante: Betriebsaufspaltung

Eine häufig praktizierte Betriebskonstruktion ist die Betriebsaufspaltung, die Aufteilung des Unternehmens in eine Besitz- und Betriebsgesellschaft. Sie dient im Wesentlichen der Haftungsbegrenzung. Bei einer Übertragung müssen aber vor allem steuerliche Besonderheiten berücksichtigt werden. Nähere Informationen siehe Kapitel „Finanzamt rechnet mit: Steuern und Nachfolge“ S. 81.

### Besondere Fälle: 1. Die Stiftung

Durch die Umwandlung des Unternehmens in eine Stiftung legt der Senior-Unternehmer die weitere unternehmerische Entwicklung weitgehend fest.

#### Die Stiftung

- ▶ gehört sich selbst, die Erben können keine Eigentumsansprüche stellen
- ▶ darf ausschließlich den vom Stifter festgelegten Zweck erfüllen
- ▶ ist nur für Unternehmen geeignet, die schon seit längerer Zeit am Markt sind und deren Branchen keinem schnellen Wandel unterliegen
- ▶ kann nur aus Unternehmen mit einem Mindestwert von 25.000 bis 50.000 Euro errichtet werden. In der Regel beträgt das Stiftungsvermögen mindestens 250.000 Euro
- ▶ besteht aus einem Vorstand (Geschäftsführung), der von einem Stiftungsrat (Kuratorium o. Ä.) oder vom Stifter selbst berufen wird.

Die Stiftung hat den Vorteil, dass der Bestand des Unternehmens gesichert wird; die Familie hat keine Einflussmöglichkeiten und ist dennoch finanziell abgesichert (auch bei Gemeinnützigkeit der Stiftung). Eine Zersplitterung des Vermögens durch Erbfolge findet nicht statt. Etwaige Ansprüche nach Pflichtteilsrecht erlöschen nach zehn Jahren. Die Liquidität der Stiftung ist daher weitgehend sichergestellt.

Andererseits kann eine Stiftung nur noch sehr eingeschränkt unternehmerisch tätig sein. Auf Grund der Satzung sind ihr die Hände gebunden. Wichtige Entscheidungen für die Zukunft lassen sich nicht bzw. je nach Satzung umsetzen. Alternativen bieten z. B. die Doppelstiftung oder die Stiftung & Co. KG.

### 2. Die eingetragene Genossenschaft (eG)

Die eG kann eine geeignete Rechtsform sein, wenn ein Einzelkaufmann oder ein Freiberufler sein Unternehmen an mindestens drei Erben vererbt, die Interesse an der Fortführung des Unternehmens haben. Gleiches gilt, wenn Mitarbeiter den Betrieb ihres Arbeitgebers übernehmen (siehe Übersicht Seite 80).

Beziehen Sie auf jeden Fall einen Rechtsanwalt, Notar, Steuerberater und/oder einen genossenschaftlichen Prüfungsverband in Ihre Vorbereitungen mit ein.



## Die Rechtsformen im Überblick

### Einzelunternehmen

Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Einzelunternehmen</b>	Kleingewerbetreibende, Handwerker, Dienstleister, Freie Berufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1 Unternehmer entsteht bei Geschäftseröffnung, wenn keine andere Rechtsform gewählt wurde</li> <li>▶ Kaufleute: Eintrag ins Handelsregister mit Phantasiebezeichnung möglich, Ausnahme: Kleingewerbetreibende</li> <li>▶ kein Mindestkapital</li> </ul>	Unternehmer haftet unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen, auch Privatvermögen.	Übertragung des gesamten Unternehmens.

#### Wer haftet wofür nach Übertragung?

- ▶ **Übergeber:** Haftet bis zu 5 Jahre nach der Übertragung für Verbindlichkeiten, die er selbst zu verantworten hat.
- ▶ **Käufer:** Haftet gegenüber Gläubigern für Alt-Schulden des Vorgängers. Die geleistete Zahlung kann er beim Vorgänger einfordern.
- ▶ **Erben:** Vermögen und Schulden gehen auf den oder die Erben in ungeteilter Erbengemeinschaft über. Jeder Erbe haftet bei Fortführung der Firma persönlich auch mit eigenem Vermögen.



Gläubiger können sich entweder an den Übergeber oder den Nachfolger wenden. Deshalb bei Unternehmen, die im Handelsregister eingetragen sind: Name des Unternehmens nach der Übertragung ändern. Oder: Hinweis auf Nicht-Haftung für Alt-Schulden nach der Übertragung im Handelsregister eintragen lassen. Im Kaufvertrag aufnehmen, dass Verkäufer „nach seinem Kenntnisstand“ keine Steuerschulden hat. Unbedenklichkeitsbescheinigung vom Finanzamt einholen.

### Personengesellschaften

Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft)</b>	Kleingewerbetreibende, Freiberufler	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mind. 2 Gesellschafter</li> <li>▶ formfreier Gesellschaftsvertrag</li> <li>▶ kein Mindestkapital</li> </ul>	Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich.	Nur mit Zustimmung der Gesellschafter.

#### Wer haftet wofür nach Übertragung?

- ▶ **Übergeber:** Haftet den Gläubigern der Gesellschaft für vor seinem Ausscheiden entstandene Verbindlichkeiten, wenn er für diese im Außenverhältnis persönlich haftet und wenn sie vor Ablauf von fünf Jahren nach dem Ausscheiden fällig und daraus Ansprüche gegen ihn festgestellt sind oder eine gerichtliche oder behördliche Vollstreckungshandlung vorgenommen oder beantragt wurde.
- ▶ **Käufer:** Haftet für Altschulden gegenüber Dritten mit seinem Anteil am Gesellschaftsvermögen, u. U. auch mit seinem Privatvermögen.
- ▶ **Erben:** Haften für Altschulden mit ihrem Nachlass und sonstigem privaten Vermögen. Alternativ: Ausstieg innerhalb von 3 Monaten und Abfindung durch Gesellschafter möglich.



Gläubiger können sich entweder an den Übergeber oder den Nachfolger wenden. Deshalb: Im Kaufvertrag festlegen, wer für Altschulden haftet. Modalitäten für Übertragung und Todesfall im Gesellschaftsvertrag festlegen.

## Personengesellschaften

Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Partnerschaftsgesellschaft (PartG)</b>	Freie Berufe (je nach Berufsrecht)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mind. 2 Gesellschafter</li> <li>▶ schriftlicher Partnerschaftsvertrag</li> <li>▶ Eintragung ins Partnerschaftsregister</li> <li>▶ kein Mindestkapital</li> </ul>	Gesellschafter haften neben dem Vermögen der PartG für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich. Nur für „Fehler in der Berufsausübung“ haftet allein derjenige, der den Fehler begangen hat.	Nur an Berufsangehörige. Ansonsten siehe GbR

### Wer haftet wofür nach Übertragung?

- ▶ **Übergeber:** Haftet den Gläubigern der Gesellschaft für vor seinem Ausscheiden entstandene Verbindlichkeiten, wenn er für diese im Außenverhältnis persönlich haftet und wenn sie vor Ablauf von fünf Jahren nach dem Ausscheiden fällig und daraus Ansprüche gegen ihn festgestellt sind oder eine gerichtliche oder behördliche Vollstreckungshandlung vorgenommen oder beantragt wurde.
- ▶ **Käufer:** Haftet für Altschulden gegenüber Dritten mit seinem Anteil am Gesellschaftsvermögen, u. U. auch mit seinem Privatvermögen.
- ▶ **Erben:** Haftet für Altschulden mit ihrem Nachlass u. sonstigem privaten Vermögen.  
Alternativ: Ausstieg innerhalb von 3 Monaten und Abfindung durch Gesellschafter möglich.

Gläubiger können sich entweder an den Übergeber oder den Nachfolger wenden.  
Deshalb: Im Kaufvertrag festlegen, wer für Altschulden haftet.



Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Offene Handelsgesellschaft (OHG)</b>	Kaufleute (kein Kleingewerbe), die Handelsgeschäft betreiben	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mind. 2 Gesellschafter</li> <li>▶ formfreier Gesellschaftsvertrag</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ kein Mindestkapital</li> </ul>	Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich.	Siehe GbR

### Wer haftet wofür nach Übertragung?

- ▶ **Übergeber:** Haftet den Gläubigern der Gesellschaft für vor seinem Ausscheiden entstandene Verbindlichkeiten, wenn sie vor Ablauf von fünf Jahren nach dem Ausscheiden fällig und daraus Ansprüche gegen ihn festgestellt sind oder eine gerichtliche oder behördliche Vollstreckungshandlung vorgenommen oder beantragt wurde.
- ▶ **Käufer:** Haftet mit seinem gesamten Vermögen für Altschulden gegenüber Dritten.
- ▶ **Erben:** Haftet für Altschulden mit ihrem Nachlass und sonstigem privaten Vermögen.  
Alternativ: Umwandlung der OHG in KG und damit Haftung in Höhe des Kommanditanteils.  
Oder: Auszahlung der Erben.

Gläubiger können sich entweder an den Übergeber oder den Nachfolger wenden.  
Deshalb: Im Kaufvertrag festlegen, wer für Altschulden haftet.



## Die Rechtsformen im Überblick

Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Kommanditgesellschaft (KG)</b>	Kaufleute, die zusätzliches Kapital geben, oder Gesellschafter, die keine persönliche Haftung übernehmen wollen und von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ein oder mehrere Komplementär(e)</li> <li>▶ Ein oder mehrere Kommanditist(en)</li> <li>▶ formfreier Gesellschaftsvertrag</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ kein Mindestkapital</li> </ul>	Komplementär (persönlich haftender Gesellschafter) haftet für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern persönlich als Gesamtschuldner. Kommanditist haftet persönlich bis zur Höhe seiner Einlage. Die persönliche Haftung ist ausgeschlossen, soweit die Einlage geleistet ist.	Siehe GbR

### Wer haftet wofür nach Übertragung?

- ▶ **Übergeber-Kommanditist:** Haftet für vor seinem Ausscheiden entstandene Verbindlichkeiten, wenn sie vor Ablauf von fünf Jahren nach dem Ausscheiden fällig sind, und zwar persönlich bis zur Höhe seiner Einlage und wenn sie vor dessen Ausscheiden zurückgezahlt wurde. Die persönliche Haftung ist ausgeschlossen, soweit die Einlage geleistet ist. Soweit die Einlage z. B. aus Liquiditätsgründen an den Kommanditisten zurückgezahlt wird, gilt sie als nicht geleistet. Die persönliche Haftung tritt wieder in Kraft.
- ▶ **Übergeber-Komplementär:** Haftet bis zu 5 Jahre nach der Übertragung für Verbindlichkeiten, die er selbst zu verantworten hat.
- ▶ **Käufer-Kommanditist:** Haftet für vor seinem Eintritt entstandene Verbindlichkeiten der Gesellschaft persönlich bis zur Höhe seiner Einlage. Wurde die Einlage geleistet, entfällt die persönliche Haftung. Er haftet ferner persönlich, soweit vor seinem Eintreten an den ausscheidenden Kommanditisten und danach an ihn Einlagen zurückgezahlt wurden.
- ▶ **Komplementär-Erben:** Haften für Altschulden mit ihrem Nachlass und sonstigem privaten Vermögen; Möglichkeit der Umwandlung in Kommanditanteil (§ 139 Abs. 1 HGB)
- ▶ **Kommanditist-Erben:** Haftungsbeschränkung besteht fort.



Im Kaufvertrag aufnehmen: Freistellungserklärung des Nachfolgers für den Fall, dass Gläubiger auf Übergeber mit Forderungen zukommen.

Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>GmbH &amp; Co. KG</b>	Siehe KG. Besonderheit: Persönlich haftender Gesellschafter ist die GmbH.	Siehe KG	GmbH haftet als Komplementär mit ihrem Gesamtvermögen. Im Ergebnis haftet die GmbH & Co. KG wie eine GmbH zuzüglich der Kommanditeinlage.	Siehe GbR

### Wer haftet wofür nach Übertragung?

- ▶ **Übergeber-Kommanditist:** Haftet für vor seinem Ausscheiden entstandene Verbindlichkeiten, wenn sie vor Ablauf von fünf Jahren nach dem Ausscheiden fällig sind, und zwar persönlich bis zur Höhe seiner Einlage. Die persönliche Haftung ist ausgeschlossen, soweit die Einlage geleistet ist. Soweit die Einlage z. B. aus Liquiditätsgründen an den Kommanditisten zurückgezahlt wird, gilt sie als nicht geleistet. Die persönliche Haftung tritt wieder in Kraft.
- ▶ **Übergeber-Komplementär:** (siehe OHG)
- ▶ **Käufer-Kommanditist:** Haftet für vor seinem Eintritt entstandene Verbindlichkeiten der Gesellschaft persönlich bis zur Höhe seiner Einlage. Wurde die Einlage geleistet, entfällt die persönliche Haftung. Er haftet ferner persönlich, soweit vor seinem Eintreten an den ausscheidenden Kommanditisten und danach an ihn Einlagen zurückgezahlt wurden.
- ▶ **Erben:** Haften für Altschulden mit ihrem Nachlass u. sonstigem privaten Vermögen.



Im Kaufvertrag aufnehmen: Freistellungserklärung des Nachfolgers für den Fall, dass Gläubiger auf Übergeber mit Forderungen zukommen.

## Kapitalgesellschaften

Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b>	Unternehmer, die die Haftung beschränken oder nicht aktiv mitarbeiten wollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mind. 1 Gesellschafter</li> <li>▶ Notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ Mindeststammkapital: 25.000 Euro als Bar- und Sacheinlage</li> </ul>	In Höhe der Stammeinlage bzw. in Höhe des Gesellschaftsvermögens. Achtung: Bei Krediten i. d. R. zusätzlich mit Privatvermögen, wenn Schuldbeitritt oder Bürgschaft übernommen wurde. Wenn die Einlage aus z.B. Liquiditätsgründen angegriffen wurde, haftet der Gesellschafter persönlich in Höhe des Differenzbetrags. Auch bei der so genannten Durchgriffshaftung (z. B. Schadenersatzansprüchen) haftet der Gesellschafter persönlich.	Nur mit Zustimmung der Gesellschafter, wenn dies in der Satzung festgelegt wurde. Notarielle Beurkundung notwendig.

### Wer haftet wofür nach Übertragung?

- ▶ **Verkäufer und Käufer:** Beide haften für zur Zeit der Anmeldung und Veräußerung des Geschäftsanteils nicht einbezahlte Einlagen. Nach-Haftung des Verkäufers: Haftet bis zu fünf Jahre nach Anmeldung der Veräußerung des Geschäftsanteils für Einzahlungen auf die Stammeinlage.
- ▶ **Erben:** Gesellschaftsanteile müssen gemeinsam verwaltet werden; auf Gesellschafterversammlungen kann nur mit „einer Stimme“ gesprochen werden.

Im Kaufvertrag bestätigen, dass alle Einlagen bezahlt wurden. Im Kaufvertrag aufnehmen: Freistellungserklärung des Nachfolgers für den Fall, dass Gläubiger auf Übergeber mit Forderungen zukommen. Modalitäten für Übertragung und Todesfall im Gesellschaftsvertrag festlegen. Generell gilt: Gesellschafts- und Privatvermögen müssen klar voneinander getrennt sein. Zur Absicherung bestimmter Risiken gibt es Haftpflichtversicherungen.



Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt (UG)</b>	Unternehmer, die die Haftung beschränken oder nicht aktiv mitarbeiten wollen und nur über wenig Kapital verfügen; wird zur GmbH, wenn das reguläre Stammkapital von 25.000 Euro aus Rücklagen angespart ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mind. 1 Gesellschafter</li> <li>▶ notariell beurkundetes Musterprotokoll</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ Mindeststammkapital: 1 Euro, nur Bareinlage</li> </ul>	In Höhe der Stammeinlage bzw. in Höhe des Gesellschaftsvermögens. Achtung: Bei Krediten i. d. R. zusätzlich mit Privatvermögen, wenn Schuldbeitritt oder Bürgschaft übernommen wurde. Wenn die Einlage aus z.B. Liquiditätsgründen angegriffen wurde, haftet der Gesellschafter persönlich in Höhe des Differenzbetrags. Auch bei der so genannten Durchgriffshaftung (z. B. Schadenersatzansprüchen) haftet der Gesellschafter persönlich.	Nur mit Zustimmung der Gesellschafter, wenn dies in der Satzung festgelegt wurde. Notarielle Beurkundung notwendig.

### Wer haftet wofür nach Übertragung?

- ▶ **Verkäufer und Käufer:** Beide haften für zur Zeit der Anmeldung und Veräußerung des Geschäftsanteils nicht einbezahlte Einlagen. Nach-Haftung des Verkäufers: Haftet bis zu fünf Jahre nach Anmeldung der Veräußerung des Geschäftsanteils für Einzahlungen auf die Stammeinlage.
- ▶ **Erben:** Gesellschaftsanteile müssen gemeinsam verwaltet werden; auf Gesellschafterversammlungen kann nur mit „einer Stimme“ gesprochen werden.

Die UG haftungsbeschränkt ist eine durch das MoMiG neu geschaffene Unterform der GmbH. Sie kann zunächst mit einem Mindestkapital von nur einem Euro gegründet werden, jedoch empfiehlt sich auch hier eine gewisse Kapitalausstattung (etwa 1.000 Euro) zur Deckung der Gründungskosten usw. Die UG haftungsbeschränkt ist eine Einstiegsvariante zur GmbH. Im Laufe der Zeit muss das reguläre Mindestkapital von 25.000 Euro aus Rücklagen angespart werden. Die UG kann dann zur GmbH „aufgestockt“ werden.



## Die Rechtsformen im Überblick

Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Eingetragene Genossenschaft (eG)</b>	Unternehmer, die die persönliche Haftung ausschließen wollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mind. 3 Gründungsmitglieder</li> <li>▶ Schriftliche Satzung wird durch den Prüfungsverband geprüft</li> <li>▶ Mitgliedschaft in einem Prüfungsverband</li> <li>▶ Eintragung ins Genossenschaftsregister</li> <li>▶ Keine Mindestkapitaleinlage vorgeschrieben. Aber: Prüfungsverband prüft, ob Eigenkapitalausstattung ausreichend ist</li> </ul>	<p>Die eG haftet mit ihrem Vermögen, Genossenschaftsmitglieder haften nicht persönlich.</p> <p>Bei Krediten i. d. R. zusätzlich mit Privatvermögen, wenn Schuldbeitritt oder Bürgschaft übernommen wurde.</p>	<p>Nur mit Zustimmung des Vorstands, wenn dies in der Satzung festgelegt wurde.</p> <p>Im Unterschied zur GmbH keine notarielle Beurkundung, schriftliche Vereinbarung genügt.</p>

### Wer haftet wofür nach Übertragung?

Der **Käufer** haftet mit seinem Anteil. Der **Verkäufer** ist nach erfolgter Übertragung grundsätzlich von der Haftung befreit. Nach-Haftung im Falle der Eröffnung des Insolvenzverfahrens binnen 6 Monaten nach dem Ausscheiden, aber auch nur, wenn der Käufer seine Haftung nicht erfüllt. **Erben** werden anstelle des Erblassers Mitglied für den Rest des Geschäftsjahres. Unbefristete Vererbung kann in der Satzung festgelegt werden.

Hinweis: Die eG ist gesetzlich (§ 1 GenG) verpflichtet, ihre Mitglieder zu fördern. Sie eignet sich insbesondere dort, wo die Kooperation mit Partnern und nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht. Die Rechtsform der eG kann auch genutzt werden, wenn Mitarbeiter den Betrieb übernehmen möchten.



Rechtsform	Für wen und was?	Wie gründen?	Höhe der Haftung?	Gesellschaftsanteile übertragen?
<b>Kleine Aktiengesellschaft (AG)</b>	Unternehmer, die zusätzliches Kapital benötigen und/oder zum ausschließlichen Zweck der Unternehmensübertragung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AG ohne Börsennotierung</li> <li>▶ Anleger sind i. d. R. Mitarbeiter, Kunden oder Nachfolger</li> <li>▶ Unternehmer kann alleiniger Aktionär und Vorstand sein</li> <li>▶ Vorstand hat Entscheidungsbefugnis</li> <li>▶ Aufsichtsrat hat Kontrollbefugnis</li> <li>▶ Notarielle Satzung</li> <li>▶ Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▶ Grundkapital: 50.000 Euro</li> </ul>	Beschränkt auf Gesellschaftsvermögen	<p>Jederzeit Übertragung formlos möglich. Wenn verbrieft, dann nach dem Wertpapierrecht. Bei vinkulierten Namensaktien: Übertragung nur mit Zustimmung der AG.</p>

### Wer haftet wofür nach Übertragung?

Keine Haftung nach Übertragung. Nach-Haftung bei Sachgründung, wenn Bewertung der eingelegten Sachen unter den Nominalwert der Aktie sinkt.

## Finanzamt rechnet mit: Steuern und Nachfolge

Mit welchen steuerlichen Be- oder auch Entlastungen Sie bei einer Unternehmensübertragung rechnen können, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab: der Art der Übertragung, der Rechtsform des Unternehmens, der Höhe der persönlichen Freibeträge usw. Ohne die Unterstützung eines Steuerberaters sollten Sie eine Unternehmensübertragung daher nicht beginnen.

### Schenkung und Erbschaft

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

#### Reform der Erbschaftsteuer

Am 1. Januar 2009 ist das Erbschaftsteuerreformgesetz vom 24.12.2008 in Kraft getreten. Änderungen haben sich insbesondere bei der Bewertung und Begünstigung von Betriebsvermögen ergeben.

In Erbfällen, bei denen die Steuer nach dem 31.12.2006 und vor dem 1.1.2009 entstanden ist, gibt es ein Wahlrecht. Der Erwerber kann in diesen Fällen das bis zum 31.12.2008 anwendbare Erbschaftsteuerrecht anwenden oder das neue Recht, allerdings mit den Freibeträgen des alten Rechts. Im Einzelfall sollte hier ein Steuerberater zu Rate gezogen werden.

#### Bewertung des Betriebsvermögens

Die Bewertung des Betriebsvermögens ist durch das Erbschaftsteuerreformgesetz neu geregelt worden. Zunächst sollte der gemeine Wert eines Unternehmens aus Verkäufen abgeleitet werden, die weniger als ein Jahr vor dem Bewertungsstichtag zurückliegen. Ist dies nicht möglich, kann der Wert unter Berücksichtigung der Ertragsaussichten des Unternehmens oder einer anderen anerkannten, auch im gewöhnlichen Geschäftsverkehr für nichtsteuerliche Zwecke üblichen Methode, ermittelt werden. Dabei kann ein im Bewertungsgesetz geregeltes vereinfachtes Ertragswertverfahren angewandt werden, vorausgesetzt es führt nicht zu offensichtlich unzutreffenden Ergebnissen. Bei diesem Verfahren wird der zukünftig nachhaltig erzielbare Jahresertrag, der sich

aus dem Durchschnittsertrag der Betriebsergebnisse der letzten drei vor dem Bewertungsstichtag abgelaufenen Wirtschaftsjahre ergibt, mit einem festgelegten Kapitalisierungsfaktor multipliziert. Der Kapitalisierungsfaktor ist der Kehrwert des Kapitalisierungszinssatzes. Er setzt sich aus einem Basiszins und einem Zuschlag von 4,5 Prozent zusammen.

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

#### Verschonung des Betriebsvermögens

Für Unternehmensnachfolger gibt es zwei Optionen: Wird der übernommene Betrieb über sieben Jahre weitergeführt, so werden unter bestimmten Voraussetzungen 85 Prozent des übertragenen Betriebsvermögens von der Besteuerung ausgenommen. Auf die verbleibenden 15 Prozent ist die Steuer sofort fällig. Zu den Voraussetzungen für die Befreiung gehört, dass die Lohnsumme nach sieben Jahren nicht weniger als 650 Prozent der Lohnsumme zum Übergangszeitpunkt ausmachen darf, wobei der Anteil des Verwaltungsvermögens am betrieblichen Gesamtvermögen höchstens 50 Prozent betragen darf.

Die zweite Option gewährt eine komplette Steuerfreiheit. Danach muss der Betrieb zehn Jahre weitergeführt werden. Die Lohnsumme darf nach zehn Jahren nicht weniger als 1.000 Prozent der Lohnsumme zum Übergangszeitpunkt betragen und das Verwaltungsvermögen am betrieblichen Gesamtvermögen darf bei höchstens zehn Prozent liegen. Des Weiteren gibt es einen gleitenden Abzugsbetrag in Höhe von 150.000 Euro.

#### Hinweis:

Die Lohnsummenregelung ist unbeachtlich, wenn der Betrieb nicht mehr als zehn Beschäftigte hat oder die Ausgangslohnsumme null Euro beträgt.



Wird das Unternehmen weniger als sieben bzw. zehn Jahre fortgeführt, fallen der Verschonungsabschlag und der Abzugsbetrag zeitanteilig weg. Auch beim Unterschreiten der Mindestlohnsumme vermindert sich der gewährte Verschonungsabschlag in bestimmten Umfang. In bestimmten Fällen (Reinvestition) wird von einer Nachversteuerung abgesehen.

### Persönliche Freibeträge

Freibeträge richten sich nach dem Verwandtschaftsgrad zwischen Schenker/Erblasser und Beschenktem/Erben. Es handelt sich um Beträge, die nicht besteuert und von der Bemessungsgrundlage abgezogen werden.

Bei einer Schenkung können die Freibeträge alle zehn Jahre steuerlich geltend gemacht werden. Teilschenkungen sind daher empfehlenswert. Beim Erwerb von Todes wegen können überlebende Ehegatten und Kinder bis zum vollendeten 27. Lebensjahr darüber hinaus noch weitere Freibeträge in Anspruch nehmen (Versorgungsfreibetrag).

Persönliche Freibeträge (Stand: 2009)		
Personen	Steuerklasse	Freibetrag
Ehegatten	I	500.000
Kinder, Stiefkinder und Kinder verstorbenen Kinder	I	400.000
Enkel	I	200.000
Eltern und Großeltern im Erbfall	I	100.000
Eltern und Großeltern bei Schenkungen; Geschwister, Nichten, Neffen, Stiefeltern, Schwiegereltern, -kinder, geschiedener Ehegatte	II	20.000
Eingetragene Lebenspartner	III	500.000
Alle übrigen Erwerber	III	20.000

### Tarife

Je nachdem, in welchem Verhältnis der Nachfolger zum Inhaber des Unternehmens steht bzw. stand, gelten folgende Prozentsätze, die von dem steuerpflichtigen Erwerb abgeführt werden müssen:

Wert des steuerpflichtigen Erwerbs (§10ErbStG) bis einschließlich ... Euro	Tarife (Stand: 2009)		
	Prozentsatz in der Steuerklasse		
	I	II	III
75.000	7	30	30
300.000	11	30	30
600.000	15	30	30
6.000.000	19	30	30
13.000.000	23	50	50
26.000.000	27	50	50
Über 26.000.000	30	50	50

**Steuerklasse I:** Ehegatten, Kinder, Stiefkinder, Enkelkinder (auch von Stiefkindern), Eltern und Großeltern des Erblassers bei Erwerb von Todes wegen  
**Steuerklasse II:** Geschwister (auch Halbgeschwister), Geschwisterkinder, Stiefeltern, Schwiegerkinder, Schwiegereltern, geschiedene Ehegatten, Eltern und Großeltern bei Erwerb durch Schenkung  
**Steuerklasse III:** Für alle übrigen Erwerber (jur. Personen, Lebensgefährte, Freunde usw.)

Die Steuersätze in der Steuerklasse I sind nominal nicht verändert worden. Allerdings sind die Tarifstufen ausgedehnt worden, so dass es in bestimmten Fällen zu einer geringeren Erbschaftsteuerbelastung kommen kann als vor der Reform.

Bei der Übertragung von Betriebsvermögen ist darüber hinaus § 19 a Erbschaftsteuergesetz zu beachten, der unter bestimmten Voraussetzungen eine Tarifbegrenzung vorsieht.

## Einkommensteuer

Erhalten die Eltern eine monatliche Rente vom Unternehmensnachfolger, müssen Sie diese als sonstige Einkünfte bei der Einkommensteuererklärung angeben. Der Nachfolger kann diese Rentenzahlung unter bestimmten Voraussetzungen wiederum als Sonderausgaben von der Einkommensteuer absetzen. Abfindungszahlungen an Mit-Erben werden steuerlich wie ein Kauf behandelt und können als Anschaffungskosten abgeschrieben werden. Die Empfänger müssen die erhaltenen Abfindungszahlungen versteuern.



### Übrigens:

Wenn die Schenkung mit Versorgungsleistungen des Nachfolgers gegenüber seinen Eltern verbunden ist, fällt keine Schenkungsteuer an. Die Versorgungsleistungen müssen allerdings so hoch sein wie das übertragende Vermögen. Informieren Sie sich hierzu bei Ihrem Rechtsanwalt/Notar und Steuerberater.

## Grunderwerbsteuer

Bei Übertragung von Immobilien im Wege der vorweggenommenen Erbfolge fällt keine Grunderwerbsteuer (§ 3 GrEStG) an.

## Erbschaftsteuerversicherung

Erbschaftsteuer muss, sofern keine Stundung möglich ist, in der Regel sofort beglichen werden. Je nach Höhe der geerbten Vermögenswerte kann dies u.U. zu Liquiditätsproblemen führen. Hier kann durch den Abschluss einer Erbschaftsteuerversicherung Vorsorge betrieben werden. Der Erbe schließt eine Kapitallebensversicherung auf den Todesfall des Erblassers ab. Damit wird vermieden, dass die Versicherungsleistung selbst erbschaftsteuerpflichtig wird. Die Versicherungssumme sollte der Höhe der zu erwartenden Erbschaftsteuer entsprechen.



### Hinweis:

Bei der Gestaltung von Testamenten sind steuerliche Folgen stets sehr genau zu bedenken. Häufig lösen Testamente so genannte Steuerentstrickungen aus. Dies sind einkommensteuerpflichtige Entnahmen aus dem Betriebsvermögen.



### Ausgleichszahlung

Auch bei Ausgleichszahlungen des Unternehmensnachfolgers (Bsp. Sohn) an andere Erben (Bsp. Geschwister) sind steuerliche Folgen zu beachten, die am besten mit einem Steuerberater besprochen werden sollten.

## Check: Steuern

### Check: Steuern:

Bearbeiten Sie die folgenden Fragen gemeinsam mit Ihrem Steuerberater.

Wurden Gegenstände aus dem Betriebsvermögen auf einen Erben übertragen, der nicht Unternehmensnachfolger wird? (Dies könnte als Entnahme betrachtet werden. Es müssten stille Reserven aufgedeckt und versteuert werden).

Ja  Nein

Welchen Wert haben diese?

\_\_\_\_\_ Euro

In welcher Höhe sollen Ausgleichszahlungen erfolgen?

\_\_\_\_\_ Euro

Wie hoch ist das steuerliche Kapitalkonto des Übergebers?

\_\_\_\_\_ Euro

Zu welchen einkommensteuerlichen Konsequenzen führen die Ausgleichszahlungen?

Welche Erbschaftsteuer ist durch den Unternehmensnachfolger zu zahlen?

\_\_\_\_\_ Euro

Wie hoch ist die Erbschaftsteuer des Ausgleichsberechtigten?

\_\_\_\_\_ Euro

Ist der geplante Ausgleich auch dann noch fair und für alle Parteien zu akzeptieren, wenn die Steuerbelastungen berücksichtigt worden sind?

Ja  Nein

Ist die Finanzierung der Steuerzahlungen sichergestellt?

Ja  Nein

## Steuerpflichtig oder nicht: Übertragung gegen wiederkehrende Leistungen

Das Finanzamt betrachtet wiederkehrende Leistungen im Rahmen der Familiennachfolge in einigen Fällen als private Versorgungsleistungen. In diesem Fall entsteht für den Übertragenden bzw. Empfänger der Versorgungsleistungen kein steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn. Spiegelbildlich dazu hat der Nachfolger auch keine Anschaffungskosten. Er führt einfach die bisherigen Buchwerte der Wirtschaftsgüter fort.

Voraussetzung für die Anerkennung von Versorgungsleistungen ist unter anderem, dass keine gleichwertige Gegenleistung in Rentenform vereinbart wird, sonst handelt es sich steuerlich um ein „normales“ Veräußerungsgeschäft. Um eine unentgeltliche Übertragung gegen private Versorgungsleistung handelt es sich nur, wenn das übertragene Vermögen zumindest teilweise aus Betrieben, Mitunternehmeranteilen (gem. § 13, § 15 Abs. 1, Nr. 1 und § 18 Abs. 1 EStG) oder Anteilen an Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) – Übertragung einer mindestens 50-prozentigen Beteiligung – stammt und die Versorgung des Übergebers aus dem übernommenen Vermögen auf Lebenszeit sichergestellt ist (Änderungen durch Jahressteuergesetz 2008). Bei der Übertragung gegen Versorgungsleistungen wird in puncto Erbschaftsteuer und Schenkungsteuer in der Versorgungsleistung eine Gegenleistung gesehen, so dass in der Regel eine so genannte gemischte Schenkung vorliegt. Die Zuwendung besteht aus einem entgeltlichen Teil, der nicht der Schenkungsteuer unterliegt und einem unentgeltlichen Teil, der schenkungsteuerpflichtig ist. Die Höhe der Schenkungsteuer orientiert sich an dem Verhältnis des Wertes der Versorgungsleistung zum Wert der Schenkung.

## Steuern sparen: Schrittweise Übertragung

Auch wenn eine schrittweise Übertragung mit einem externen Käufer vereinbart werden kann, findet sie doch meist innerhalb der Familiennachfolge Anwendung. Dies erklärt sich schon allein daraus, dass ein Nachfolger von außen in der Regel direkt nach der Übertragung die Geschäftsführung übernehmen und nicht als stiller Teilhaber abwarten will, bis der Senior den Chefsessel räumt.

### Wer zahlt welche Steuern?

Neben den wirtschaftlichen Vorteilen, die sich aus der Gründung einer Familiengesellschaft ergeben können, hat die schrittweise Unternehmensübergabe auch steuerliche Vorzüge. Durch die Progression im Einkommensteuersatz kann es vorteilhaft sein, das gleiche Einkommen auf mehrere Steuerpflichtige innerhalb dieser Familiengesellschaft zu verteilen und so insgesamt geringere Steuern zu zahlen. Eine Beteiligung naher Angehöriger am Unternehmen durch Gründung einer Personen- oder einer Kapitalgesellschaft erkennt die Finanzverwaltung jedoch nicht ohne Weiteres an.

Umstrukturierungen und Neugründungen sollten im Hinblick auf einkommensteuerliche und schenkungsteuerliche Folgen mit dem Steuerberater geplant werden.

## Achtung Einkommensteuer: Verkauf eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft

### Welche Steuern zahlt der Verkäufer?

Durch den Verkauf erzielt der Unternehmer einen Veräußerungsgewinn, für den er Einkommensteuer abführen muss.

Der Veräußerungsgewinn wird folgendermaßen berechnet

	Erlös
./.	Veräußerungskosten (z. B. Notar)
./.	Buchwert der veräußerten Wirtschaftsgüter
=	Veräußerungsgewinn

Der Buchwert ergibt sich, wenn z. B. Wirtschaftsgüter wie Fahrzeuge, Maschinen o. Ä. über mehrere Jahre abgeschrieben wurden. Sie haben steuerlich gesehen dann nur noch einen geringen Wert, obwohl der Marktwert durchaus höher sein kann.

Eine Übertragung gegen einen angemessenen Kaufpreis ist in der Regel mit der Auflösung stiller Reserven verbunden. Je nach Umfang der aufgedeckten stillen Reserven ist daher mit der Veräußerung eine hohe Einkommensteuerbelastung verbunden.



### Gut zu wissen:

Bei der Veräußerung können eventuell Freibeträge in Anspruch genommen werden. Insbesondere stehen dem Senior 56 Prozent des durchschnittlichen Steuersatzes – jedenfalls einmal im Leben – zur Verfügung, wenn er das 55. Lebensjahr vollendet hat oder im sozialversicherungsrechtlichen Sinne dauernd berufsunfähig ist und der Veräußerungsgewinn nicht mehr als 5 Mio. Euro beträgt. Außerdem gibt es die Fünftel-Regelung, bei der der Veräußerungsgewinn rechnerisch auf fünf Jahre verteilt wird. Genauere Informationen hierzu bietet Ihr Steuerberater.



### Hinweis:

Im Rahmen des Konjunkturpakets 2 der Bundesregierung sinkt der Eingangsteuersatz rückwirkend zum 1.1.2009 von 15 auf 14 Prozent. Außerdem erhöht sich der Grundfreibetrag auf 7.834 Euro in 2009, auf 8.004 Euro in 2010.

### Ratenzahlung

Bei der Ratenzahlung stundet der Übergeber dem Käufer den Kaufpreis. Die Ratenzahlungen erstrecken sich über einen vorher festgelegten Zeitraum, wenn möglich über mehr als zehn Jahre. Bei Verkauf gegen Ratenzahlung hat der Verkäufer dann die Wahl, den nach dem Barwert ermittelten Veräußerungsgewinn sofort (mit Zahlung der ersten Rate) oder als normale nachträgliche Einkünfte zu versteuern. Der Käufer hat entsprechende steuerliche abzugsfähige Anschaffungskosten.

### Kaufpreis ist niedriger als der Marktwert: Gemischte Schenkung

Gerade innerhalb der Familiennachfolge kann es sein, dass die Eltern ihrem Sohn oder ihrer Tochter das Unternehmen weit unter dem tatsächlichen Wert „verkaufen“. Das Finanzamt kann hierin eine gemischte Schenkung sehen. Für die Differenz zwischen dem (niedrigen) Kaufpreis und dem (höheren) Buchwert muss der Nachfolger Schenkungsteuer zahlen.

### Welche Steuern zahlt der Käufer?

Der Kaufpreis setzt sich in der Regel zusammen aus dem Anlagevermögen (z. B. Maschinen, Fahrzeuge) und dem Umlaufvermögen (z. B. Forderungen, Bankguthaben, Betriebsstoffe). In steuerlicher Hinsicht ist das gekaufte Anlagevermögen entscheidend, und zwar der Buchwert der einzelnen Wirtschaftsgüter, die zum Anlagevermögen gehören. Der Buchwert ergibt sich, wenn z. B. Wirtschaftsgüter wie Fahrzeuge, Maschinen o. ä. über mehrere Jahre abgeschrieben wurden. Sie haben steuerlich gesehen dann nur noch einen geringen Wert, obwohl der Marktwert durchaus höher sein kann.

### Daraus ergeben sich verschiedene Möglichkeiten:

- ▶ Der Kaufpreis ist genauso hoch wie die Buchwerte der Wirtschaftsgüter. Hier schreibt der Käufer die Wirtschaftsgüter einfach weiter ab.
- ▶ Der Kaufpreis ist nicht höher als die Buchwerte plus der darin enthaltenen stillen Reserven (z. B. Grundstücke). Hier können die Buchwerte der stillen Reserven über die Dauer der Restnutzung der damit verbundenen Wirtschaftsgüter abgeschrieben werden. Voraussetzung ist: Es handelt sich bei den stillen Reserven um „abnutzbare Wirtschaftsgüter“ (z. B. Immobilien).
- ▶ Der Kaufpreis ist höher als die Buchwerte und die stillen Reserven. Hier kann die Differenz als Firmen- oder Geschäftswert von der Einkommensteuer über einen Zeitraum von 15 Jahren abgeschrieben werden.

### Umsatzsteuer

Entgeltliche oder unentgeltliche Geschäftsveräußerungen im Ganzen unterliegen nicht der Umsatzsteuer (§ 1 Abs. 1a UStG).

### Grunderwerbsteuer

Die Bundesländer legen jeweils selbst die Höhe der Grunderwerbsteuer fest. Sie beträgt im Allgemeinen 3,5 Prozent des Kaufpreises. In Berlin und Hamburg werden hiervon abweichend 4,5 Prozent erhoben.

### Fallbeispiel 1:

#### Verkauf eines Einzelunternehmens

*Der 60-jährige Einzelhändler H will seine Holzhandlung, die er als Einzelunternehmen führt, verkaufen. Der zu erzielende Veräußerungspreis beläuft sich auf 750.000 Euro und lässt sich wie folgt auf die einzelnen Wirtschaftsgüter des Betriebes aufteilen.*

- ▶ 300.000 Euro für das Betriebsgrundstück, wobei 200.000 Euro auf das Gebäude entfallen
- ▶ 100.000 Euro für die Betriebs- und Geschäftsausstattung
- ▶ 250.000 Euro für Waren und Vorräte
- ▶ 100.000 Euro für den Firmenwert

*Der Buchwert der veräußerten Wirtschaftsgüter beträgt im Veräußerungszeitpunkt 550.000 Euro, die im Zusammenhang mit der Veräußerung entstandenen Kosten (Notar, Rechtsanwalt sowie sonstige Kosten) belaufen sich auf 30.000 Euro.*

In unserem Beispiel hat der Einzelhändler H den gesamten Betrieb zu einem Kaufpreis von 750.000 Euro verkauft. Um den Veräußerungsgewinn zu ermitteln, sind vom Erlös zunächst die Veräußerungskosten von 30.000 Euro und der Buchwert der veräußerten Wirtschaftsgüter in Höhe von 550.000 Euro abzuziehen. Der Veräußerungsgewinn beträgt somit 170.000 Euro und unterliegt beim Veräußerer der Einkommensteuer.

Da der Einzelhändler das 55. Lebensjahr vollendet hat, kann er beantragen, dass ihm der Freibetrag gewährt wird (§ 16 Abs. 4 EstG). Der Freibetrag von 45.000 Euro ermäßigt sich aber um den Betrag, um den der Veräußerungsgewinn 136.000 Euro übersteigt. Gewährt wird in diesem Beispiel also ein Freibetrag von 45.000 Euro – (170.000 Euro minus 136.000 Euro) = 11.000 Euro. Zu versteuern bleiben danach noch 170.000 Euro minus 11.000 Euro = 159.000 Euro. Auf diesen verbleibenden Gewinn kann, sofern der Gewinn 5 Millionen Euro nicht übersteigt, auf Antrag bei Steuerpflichtigen, die das 55. Lebensjahr vollendet haben, der ermäßigte Steuersatz angewendet werden (§ 34 Abs. 3 EstG). Dieser Steuersatz beträgt 56 % des durchschnittlichen Steuersatzes auf das gesamte zu versteuernde Einkommen, mindestens aber 15 %.

**Achtung:** Der Freibetrag nach § 16 Abs. 4 EStG und der ermäßigte Steuersatz nach § 34 Abs. 3 EStG werden nur einmal im Leben gewährt. Unternehmer mit zwei oder mehreren unterschiedlichen Betrieben müssen sich entscheiden, für welchen Veräußerungserlös sie die Anwendung dieser Steuervergünstigung beantragen wollen. Dies gilt selbst dann, wenn sie alle Betriebe zum gleichen Zeitpunkt in einem einheitlichen Vorgang veräußern. Sind die Voraussetzungen für die Tarifiermäßigung nach § 34 Abs. 3 EStG nicht erfüllt, wird auf den Veräußerungsgewinn, der nach der so genannten Fünftelregelung des § 34 Abs. 1 EStG ermittelte ermäßigte Steuersatz angewendet.

Im oben genannten Fallbeispiel zahlt der Erwerber einen Kaufpreis von insgesamt 750.000 Euro. Dieser Kaufpreis übersteigt die Summe der bisherigen Buchwerte um insgesamt 200.000 Euro. In seiner Buchhaltung kann der Käufer das Betriebsgrundstück mit 300.000 Euro, die Betriebsausstattung mit 100.000 Euro, die Waren und Vorräte mit 250.000 Euro und den Firmenwert mit 100.000 Euro ansetzen. Diese Werte bilden für den Käufer die Ausgangsgröße zur Berechnung der jährlichen Abschreibung. Zum Beispiel kann der Firmenwert von 100.000 Euro über 15 Jahre abgeschrieben werden.

Mit dem Unternehmen hat unser Käufer auch eine Betriebsimmobilie übernommen. Bei der Betriebsimmobilie ist zwischen dem Gebäudewert und dem Wert für Grund und Boden zu unterscheiden. Grund und Boden sind nicht abnutzbar und deshalb auch nicht abschreibungsfähig. Das Betriebsgebäude wird hingegen mit drei Prozent jährlich abgeschrieben, wenn der Bauantrag dafür nach dem 31. März 1985 gestellt wurde. Bei Anschaffungskosten von 200.000 Euro für das Gebäude ergibt sich eine jährliche Abschreibung von 6.000 Euro. Die Abschreibungsdauer der Betriebs- und Geschäftsausstattung liegt zwischen fünf und zehn Jahren.

Soweit der Erwerber den Kaufpreis fremdfinanzieren muss, zum Beispiel durch Kreditaufnahme bei einer Bank, stellen die Zinsaufwendungen bei der Ermittlung der gewerblichen Einkünfte grundsätzlich Betriebsausgaben dar, die er steuerlich absetzen kann.

### Fallbeispiel 2:

#### Verkauf einer Freiberuflerpraxis

*Der 62-jährige Arzt A betreibt seit 30 Jahren eine Arztpraxis. Der junge Arzt B und die angehende Ärztin C wollen zukünftig die Praxis von A gemeinsam fortführen. A will durch eine überleitende Tätigkeit in der Praxis sicherstellen, dass der Patientenstamm auf seine Nachfolger übergeht und der Praxiswert erhalten bleibt. Der Wert der Arztpraxis bzw. der Kaufpreis, den B und C für die Übernahme der Praxis an A zahlen werden, beträgt 200.000 Euro, die Summe der Buchwerte der Wirtschaftsgüter beläuft sich auf 50.000 Euro.*

Die Aufnahme eines oder mehrerer neuer Ärzte in die bisherige Praxis stellt steuerrechtlich die Einbringung einer Einzelpraxis in eine Personengesellschaft dar. Auch wenn der Gewinn der Arztpraxis stets durch Einnahmen-Überschussrechnung nach § 4 Abs. 3 EStG ermittelt wurde, ist auf den Zeitpunkt der Aufnahme der neuen Partner zur Gewinnermittlung nach Bestandsvergleich überzugehen und eine Bilanz zu erstellen. Nach erfolgter Einbringung kann in der Regel wieder zur Überschussrechnung übergegangen werden.

In unserem Beispiel ergibt sich ein Veräußerungsgewinn in Höhe von 150.000 Euro (Veräußerungspreis 200.000 Euro abzüglich Buchwert 50.000 Euro).

#### Gut zu wissen:

Grundsätzlich wird die Praxisübertragung eines Freiberuflers wie die Veräußerung eines Gewerbebetriebes behandelt. Ein eventuell entstehender Veräußerungsgewinn unterliegt beim Übergeber der Einkommensteuer.

Die beiden jungen Ärzte haben für ihre Praxis Anschaffungskosten in Höhe von 200.000 Euro. Der die Buchwerte übersteigende Betrag von 150.000 Euro wurde für den ideellen Praxiswert, den „good will“, gezahlt. Da sich der Kundenstamm einer freiberuflichen Praxis rascher verflüchtigt als der Geschäftswert einer gewerblichen Unternehmung, stimmt die Finanzverwaltung einer Abschreibung des bezahlten Praxiswertes über sechs bis zehn Jahre zu.\*

\* Drei bis fünf Jahre für Einzelpraxis, sechs bis zehn Jahre für Sozietät

## In Teilen: Verkauf einer Kapitalgesellschaft

### Welche Steuern zahlt der Verkäufer?

Durch den Verkauf seiner Gesellschaftsanteile erzielt der Unternehmer einen Veräußerungsgewinn, für den er Einkommensteuer abführen muss.

Der Veräußerungsgewinn wird folgendermaßen berechnet:

	Erlös
./.	Veräußerungskosten (z. B. Notar)
./.	Anschaffungskosten der veräußerten Anteile
=	Veräußerungsgewinn

Bei der Veräußerung von Kapitalgesellschaften gilt für den Veräußerer das Teileinkünfteverfahren, insoweit ist er begünstigt. Nähere Informationen hierzu bietet Ihr Steuerberater.

### Fallbeispiel 3: Verkauf einer GmbH

*Der Holzhändler H betreibt seine Holzhandlung in der Rechtsform der GmbH. Er ist alleiniger Gesellschafter, seine ursprünglichen Anschaffungskosten der Anteile belaufen sich auf 225.000 Euro.*

Beim Verkäufer entsteht ein Veräußerungsgewinn in Höhe des Veräußerungserlöses abzüglich der Anschaffungskosten der veräußerten Anteile sowie abzüglich der Veräußerungskosten. H hält eine wesentliche Beteiligung im Sinne des § 17 EStG (mind. 1 % des Stammkapitals). Der entstehende Veräußerungsgewinn unterliegt daher der Einkommensteuer.

### Welche Steuern zahlt der Käufer?

Bei dem Kaufpreis, den der Erwerber für die GmbH-Anteile bezahlt, handelt es sich um Anschaffungskosten. Aufgrund des nunmehr geltenden Teileinkünfteverfahrens können diese aber nur noch zu 60 Prozent berücksichtigt werden. Der Erwerb von Anteilen ist daher aus der Sicht des Erwerbers unvorteilhaft. Er zahlt in der Regel einen über den Buchwerten der Wirtschaftsgüter liegenden Kaufpreis, ohne die Möglichkeit zu haben, durch entsprechend höhere Abschreibungen die zukünftige Steuerlast zu senken.

Zu beachten ist ferner, dass auf Antrag die Gewinnausschüttungen (Dividenden) der GmbH beim Erwerber trotz des Haltens der Beteiligung im Privatvermögen nicht der 25-prozentigen Abgeltungssteuer unterworfen werden können, wenn der Erwerber entweder mit mindestens einem Prozent an der GmbH beteiligt ist und beruflich für diese tätig ist oder 25 Prozent der Anteile der GmbH hält. In diesen Fällen werden die Gewinnausschüttungen dem „normalen“ Steuersatz des Erwerbers unterworfen, jedoch können Werbungskosten wie beispielsweise Finanzierungskosten geltend gemacht werden. Bei Vorliegen der genannten Voraussetzungen werden auf Grund des Teileinkünfteverfahrens die Dividenden dann zu 60 Prozent versteuert, im Gegenzug können auch 60 Prozent der Kosten abgezogen werden.

Gut zu wissen: Ob die Anwendung der Abgeltungssteuer oder ein Wechsel zur Besteuerung nach den allgemeinen Regeln im Einzelfall günstiger ist, sollten Sie mit Ihrem Steuerberater klären.

### Grunderwerbsteuer

Die Bundesländer legen jeweils selbst die Höhe der Grunderwerbsteuer fest. Sie beträgt im Allgemeinen 3,5 Prozent des Kaufpreises. In Berlin und Hamburg werden hiervon abweichend 4,5 Prozent erhoben.

## Auf Zeit: Verpachtung eines Unternehmens

Wenn Sie als Eigentümer Ihr Unternehmen zunächst verpachten, sollten Sie die Pachthöhe nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes bemessen. Ist die Pacht zu hoch, kann das zur Zahlungsunfähigkeit des Betriebes und damit zum Wegfall der Pachtzahlungen führen. Die Pacht sichert Ihnen regelmäßige Einnahmen, die Sie aber als Einkünfte versteuern müssen.

### Steuerfolgen für den Pächter

Die Pachtzahlungen sind bei der Ermittlung der gewerblichen Einkünfte des Pächters abzugsfähige Betriebsausgaben. Bei der Gewerbesteuer sind die Pachtzinsen jedoch teilweise wieder hinzuzurechnen.

### Steuerfolgen für den Verpächter

Zunächst ist grundsätzlich zu unterscheiden, ob es sich lediglich um eine vorübergehende Verpachtung handelt, die als eine Unterbrechung der betrieblichen Tätigkeit des Verpächters zu sehen ist, oder ob die betriebliche Tätigkeit des Verpächters endgültig beendet wird. Kommt eine Fortführung des Betriebes durch den Verpächter nicht mehr in Betracht, ist dies grundsätzlich dem Finanzamt in Form einer Aufgabenerklärung anzuzeigen. Wie bei der Betriebsveräußerung werden die vorhandenen stillen Reserven aufgelöst; sie unterliegen beim Verpächter der Besteuerung. Die laufenden Pachteinnahmen unterliegen in diesem Fall beim Verpächter als Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung der Einkommensbesteuerung.

## Betriebsaufspaltung

Bei einer Betriebsaufspaltung wird ein Unternehmen in zwei selbständige Unternehmen aufgeteilt. Es gibt zwar verschiedene Arten der Betriebsaufspaltung, im Prinzip entsteht aber immer ein Besitzunternehmen und eine Betriebsgesellschaft. Das Besitzunternehmen verpachtet dabei alle wesentlichen Betriebsgebäude und -anlagen an die Betriebsgesellschaft.

### Fallbeispiel 4:

*Einzelunternehmer Peters repariert und verkauft Landmaschinen. Zu seinem Betrieb gehören ein Grundstück und das Gebäude, in dem sich die Werkstatt befindet. Peters gründet eine GmbH, deren Anteile er zu 100 Prozent hält. Die GmbH übernimmt den Reparaturservice und Verkauf der Landmaschinen. Das Einzelunternehmen verpachtet lediglich Grundstück und Gebäude an die GmbH.*

Der wesentliche Vorteil, der sich aus einer solchen Betriebsaufspaltung ergibt, ist die Haftungsbeschränkung: Die Betriebsgesellschaft ist nach außen als Kapitalgesellschaft mit beschränkter Haftung tätig, das Besitzunternehmen hält dagegen die Unternehmenswerte. Es haftet aber grundsätzlich nicht für Verbindlichkeiten des Betriebsunternehmens, außer für nicht abgeführte Steuern.

Steuerlich werden die Vorteile des Einzelunternehmens oder der Personengesellschaft mit denen der Kapitalgesellschaft kombiniert.

Bei einer Übertragung ist allerdings Folgendes zu beachten: Obwohl rechtlich zwei Betriebe existieren, gelten sie bei sachlicher und persönlicher Verflechtung wirtschaftlich als ein Unternehmen. Wird diese Verflechtung aufgehoben, zum Beispiel durch die Übertragung von Wirtschaftsgütern der Besitzgesellschaft an den Sohn und die Übertragung von Anteilen an der Betriebsgesellschaft an die Tochter, gilt dies als Betriebsaufgabe. Die Folge ist: Unter Aufdeckung sämtlicher stiller Reserven muss ein Aufgabegewinn versteuert werden. Wirtschaftlich ist dies in der Regel eine Katastrophe. Bei einer Übertragung muss der Nachfolger daher gleichmäßig sowohl an dem Besitz- als auch am Betriebsunternehmen beteiligt werden, um die Konstruktion der Betriebsaufspaltung beizubehalten.

### Wer hilft weiter?

In jedem Fall muss bei einer Betriebsaufspaltung ein Steuerberater hinzugezogen werden.



# Anhang

## Glossar

### A

#### Asset-Deal

Grundform des Unternehmenskaufs, bei dem die Vermögensgegenstände einzeln übertragen werden. Anwendungsbereiche sind der Verkauf einzelkaufmännischer Unternehmen und die Veräußerung von Unternehmens- oder Betriebsteilen (Teilbetrieben). **Singularsukzession**. Den Gegensatz zum Asset-Deal bildet der sog. **Share-Deal**.

#### Auseinandersetzungsvertrag

Die Aufhebung einer **Gesamthandsgemeinschaft** erfolgt in erster Linie durch den Abschluss eines Vertrages zwischen den Gesamthändern, in dem die genauen Modalitäten der Aufhebung, insbesondere die Verteilung des Gesamthandsvermögens geregelt werden.

### B

#### Basiszinssatz

Basiszinssatz des Bürgerlichen Gesetzbuchs (§ 247 BGB). Er verändert sich zum 1. Januar und 1. Juli eines jeden Jahres um die Prozentpunkte, um welche die Bezugsgröße seit der letzten Veränderung des Basiszinssatzes gestiegen oder gefallen ist. Der Basiszinssatz wird jeweils nach dem 1. Januar und 1. Juli von der Deutschen Bundesbank im Bundesanzeiger bekannt gemacht. (Quelle: Deutsche Bundesbank)

#### Buchwert

Der Wert, mit dem ein Besitz- oder Schuldposten in der Buchhaltung und der Bilanz erscheint.

#### Bürgschaftsbank

Bürgschaftsbanken unterstützen mittelständische Unternehmen und Freie Berufe, indem sie Ausfallbürgschaften gegenüber Hausbanken für Kredite aller Art zur Finanzierung von wirtschaftlich vertretbaren Vorhaben übernehmen.

### D

#### Durchschnittssteuersatz

Einkommensteuersatz, mit dem das zu versteuernde Einkommen durchschnittlich besteuert wird. Davon zu unterscheiden ist der Grenzsteuersatz.

### E

#### Einzelrechtsnachfolge

(Singularsukzession.) Wegen des im Sachenrecht geltenden Spezialitätsprinzips bezieht sich die Rechtsnachfolge regelmäßig nur auf bestimmte einzelne Sachen und Rechte (**Asset-Deal**). Das Gegenteil der E. ist die **Gesamtrechtsnachfolge**.

#### ERP – European Recovery Program

Europäisches Wiederaufbauprogramm, das zurückgeht auf den Marshall-Plan zur Unterstützung des Wiederaufbaus der europäischen Wirtschaft.

#### Ertragsanteil

Teil einer wiederkehrenden Zahlung, der dem Zinsanteil entspricht.

### F

#### Freibetrag

Betrag, der nicht besteuert wird.

### G

#### Gesamthandsgemeinschaft

Das Wesen der G. besteht darin, dass Rechte und Verbindlichkeiten den Gesamthändern gemeinsam in vollem Umfang zustehen. Eine eigene **Rechtsfähigkeit** hat die G. jedoch nicht. Eine G. liegt unter anderem vor bei der Gesellschaft bürgerlichen Rechts, der OHG, der KG, beim ehelichen Güterstand der Gütergemeinschaft sowie bei der ungeteilten Erbengemeinschaft (auch **Auseinandersetzungsvertrag**). Das Gegenteil der Gesamthandsgemeinschaft ist die Bruchteilsgemeinschaft. Hier steht den Teilhabern jeweils ein Anteil an einem Recht zu.

#### Gesamtrechtsnachfolge

(Universalsukzession.) Der unmittelbare Übergang eines Vermögens mit allen Rechten und Verpflichtungen auf den Gesamtnachfolger, der damit in die Stellung seines Rechtsvorgängers eintritt. Wichtigster Fall der G. ist der Erbfall (**Einzelrechtsnachfolge**).

#### Gesamtschuld

Mehrere Personen schulden jeder für sich die Erbringung einer Leistung, z. B. die Zahlung eines Geldbetrages. Der Gläubiger kann sich aussuchen, wen er in Anspruch nimmt, insgesamt kann er die Leistung aber nur einmal verlangen. Ggf. müssen die Gesamtschuldner dann unter sich einen gerechten Ausgleich herstellen.

#### Gewährleistungshaftung

(Beim Kauf.) Haftung für Sach- und Rechtsmängel (**Rechtsmängelhaftung**).

# Glossar

## H

### Handlungsvollmacht

Besondere Form der Vollmacht. Der Umfang der Vollmacht kann beliebig bestimmt, insbesondere auf einzelne oder bestimmte Rechtsgeschäfte beschränkt werden.

## I

### Inhaberaktie

Aktien können entweder auf den Inhaber oder auf den Namen lauten (**Namensaktien**). Bereits der Besitz der Urkunde legitimiert gegenüber der AG (zu Aktien: **Stammaktie**, **Vorzugsaktie**).

## K

### Kapitalgesellschaft

Kapitalgesellschaften besitzen als juristische Personen **Rechtsfähigkeit**. Besondere Merkmale der K.: Die Anteile können grundsätzlich frei veräußert und vererbt werden, die Gesellschafter haften nicht persönlich, und die persönliche Mitarbeit der Gesellschafter ist nicht notwendig. Kapitalgesellschaften sind insbesondere die AG, die Kommanditgesellschaft auf Aktien und die GmbH. Den Gegensatz zur K. bilden die **Personengesellschaften**.

### Kapitalkonto

Auf dem Kapitalkonto werden die Einlagen der Gesellschaft gebucht. Es ist grundsätzlich unveränderbar, da schon allein aus Haftungsgründen die Einlagen nicht angegriffen werden dürfen. Demgegenüber werden etwa Gewinne oder Verluste der Gesellschaft auf variablen Konten der Gesellschafter („Privatkonto“) gebucht.

### Kommanditist

Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft, bei dem im Unterschied zum Komplementär die Haftung gegenüber den Gläubigern der Gesellschaft auf einen bestimmten Betrag begrenzt ist (siehe auch **Personengesellschaft**, **Komplementär**).

### Komplementär

Unbeschränkt haftender Gesellschafter der Kommanditgesellschaft (**Kommanditist**, **Personengesellschaft**). K. einer Kommanditgesellschaft kann auch eine juristische Person sein, insbesondere eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. In diesem Fall spricht man von einer GmbH & Co. KG. Diese Rechtsform bietet sich für den Fall an, dass keine natürliche Person die unbeschränkte Haftung übernehmen will.

### KfW Bankengruppe

Förderinstitut mit besonderen Aufgaben auf dem Gebiet der mittelständischen Wirtschaft und der Finanzierung von Vorhaben im Ausland. (**Adressenverzeichnis**).

## L

### Leibrente

Von einer L. spricht man, wenn die Dauer der gleichmäßigen Leistungen von der Lebenszeit einer oder mehrerer Personen abhängig gemacht wird. Eine L. ist nur in der Schriftform wirksam.

## M

### Management-Buy-out (MBO),

### Management-Buy-in (MBI)

Erwerb eines bestehenden Unternehmens durch interne oder externe Führungskräfte. Die eigenen Führungskräfte kaufen das Unternehmen und übernehmen als Kapitaleigner auch die Geschäftsführung (MBO). Von MBI spricht man, wenn externe Führungskräfte ein bestehendes Unternehmen kaufen. Häufig findet sich auch eine Mischung aus beidem, vor allem dann, wenn die interessierten internen Führungskräfte allein nicht genügend Kapital aufbringen.

## N

### Namensaktie

Aktien können auf den Namen oder auf den Inhaber (**Inhaberaktie**) lauten. Nur ein Eintrag im Aktienbuch legitimiert gegenüber der AG. Die Aktien müssen auf den Namen lauten, wenn sie vor der vollen Leistung des Nennbetrages oder des höheren Ausgabebetrages ausgegeben werden. Die Namensaktien sind Orderpapiere (**Inhaberaktie**, **Stammaktie**, **Vorzugsaktie**).

### Nießbrauch

Das grundsätzlich nicht übertragbare und unvererblich dingliche Recht, die Nutzungen des belasteten Gegenstands zu ziehen. Ein N. kann an Sachen (Grundstücken und beweglichen Sachen), an einem übertragbaren Recht und an einem Vermögen, auch an einem Unternehmen, bestellt werden.

## P

### Personengesellschaft

Zusammenschluss mehrerer Personen zu einer Gesellschaft zur Verfolgung eines gemeinsamen Zweckes. Besondere Merkmale sind: zum Teil persönliche Haftung der Gesell-

schafter für Schulden, Übertragbarkeit und Vererblichkeit der Mitgliedschaft nur mit Zustimmung der anderen Gesellschafter und die fehlende **Rechtsfähigkeit** der Personengesellschaft. Personengesellschaften sind insbesondere GbR, OHG, KG und die stille Gesellschaft (**Kapitalgesellschaft**).

### Pflichtteil

Sind Abkömmlinge, die Eltern oder der Ehegatte des Erblassers (nicht Geschwister oder weitere Verwandte) durch Verfügung von Todes wegen (z. B. durch Testament) von der gesetzlichen Erbfolge ausgeschlossen, so können sie von den Erben den P. verlangen. Der P. ist ein persönlicher Anspruch auf Zahlung einer Geldsumme in Höhe der Hälfte des Wertes des gesetzlichen Erbteils im Zeitpunkt des Erbfalls. Der P. kann nur unter bestimmten engen Voraussetzungen entzogen werden.

### Prokura

Vollmacht, die nur vom Inhaber eines Handelsgeschäftes oder seinem gesetzlichen Vertreter durch ausdrückliche Erklärung erteilt werden kann. Sie ermächtigt zu allen gerichtlichen und außergerichtlichen Rechtsgeschäften und Rechtshandlungen, die der Betrieb eines Handelsgewerbes regelmäßig mit sich bringt. Zur Veräußerung und Belastung von Grundstücken ermächtigt die P. nur dann, wenn die Vertretungsmacht ausdrücklich darauf erstreckt wird.

## R

### Rechtsfähigkeit

R. bedeutet, selbständiger Träger von Rechten und Pflichten zu sein. Rechtsfähig sind alle natürlichen und juristischen Personen (hierzu Kapitalgesellschaften). **Personengesellschaften** haben dagegen keine eigene R., wobei das Handelsgesetzbuch den Personenhandelsgesellschaften eine beschränkte R. einräumt.

### Rechtsmängelhaftung

(Beim Kauf.) Der Verkäufer ist grundsätzlich verpflichtet, dem Käufer den Kaufgegenstand frei von Rechten zu verschaffen, die von Dritten gegen den Käufer geltend gemacht werden können. Liegt ein Rechtsmangel vor, so bestimmen sich die Rechte des Käufers nach den Vorschriften über den Kauf (Nacherfüllungsanspruch, Schadenersatz, Minderung oder Rücktritt), ohne dass es auf ein Verschulden des Verkäufers ankommt.

### Rente

Wiederkehrende Zahlung in gleichmäßiger Höhe.

**Rentenbarwert**

Gegenwert einer Zahlungsreihe (z. B. Rente) unter Berücksichtigung der Erlebenswahrscheinlichkeit und eines Abzinsungsfaktors.

**S****Share-Deal**

(Beteiligungskauf.) Beim Share-Deal wird das Unternehmen mit seinem Rechtsträger (im Regelfall eine handelsrechtliche **Personengesellschaft** oder **Kapitalgesellschaft**) veräußert. Gegenstand des Kaufvertrages sind die Beteiligung des Verkäufers am Rechtsträger und die damit verbundenen Gesellschafterrechte.

**Singularsukzession**

Einzelrechtsnachfolge

**Sonderausgaben**

Sonderausgaben sind in der Regel privat veranlasste Ausgaben, die nicht Betriebsausgaben oder Werbungskosten sind. Der Gesetzgeber lässt den Abzug bestimmter Sonderausgaben bei der Ermittlung des zu versteuernden Einkommens (z. B. Kirchensteuer, Sozialversicherungsbeiträge, Steuerberatungskosten) zu.

**Stammaktie**

Wertpapier, das mit allen Rechten eines Aktionärs, insbesondere dem Stimmrecht, verbunden ist (**Inhaberaktie**, **Namensaktie**, **Vorzugsaktie**).

Für über dem Grundfreibetrag liegende zu versteuernde Einkommen greifen die Steuersätze von 15 % (Eingangsteuersatz) bei einem zu versteuernden Einkommen von 7.665 Euro/15.330 Euro (Ledige/Verheiratete) bis zum Spitzensteuersatz von 42 % bei einem zu versteuernden Einkommen von 52.152 Euro/104.304 Euro (Ledige/Verheiratete).

**Stichtagsbilanz**

Bilanz, die auf einen bestimmten Tag aufgestellt wird (z. B. den Tag, zu dem das Unternehmen verkauft werden soll).

**T****Tariffbegünstigungen**

Für bestimmte Einkünfte sieht das Einkommensteuergesetz eine Ermäßigung des regulären Steuersatzes vor (halber durchschnittlicher Steuersatz für bestimmte Veräußerungsgewinne einmal im Leben ab dem 55. Lebensjahr; im Übrigen sog. Fünftelungsregelung).

**Teilungsanordnung**

Der Erblasser kann durch Verfügung von Todes wegen Anordnungen über die Auseinandersetzung der Erbengemeinschaft treffen.

**Testierfreiheit**

Der Erblasser kann den Inhalt seiner Verfügung von Todes wegen grundsätzlich frei bestimmen. Die T. findet ihre Grenze in dem Verbot der Sittenwidrigkeit sowie in den gesetzlichen Bestimmungen zum Pflichtteilsrecht naher Angehöriger (**Pflichtteil**).

**U****Universalsukzession  
Gesamtrechtsnachfolge****Unternehmensteuerreform**

Die Unternehmensteuerreform 2008 sieht u. a. die Senkung des Steuersatzes für Kapitalgesellschaften sowie die Entlastung von Kleinunternehmen bei Abschreibungen vor. Weitere Informationen: [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de)

**V****Veräußerungsgewinn**

Der Betrag, um den der Veräußerungspreis nach Abzug der Veräußerungskosten die Anschaffungskosten (bei der Veräußerung eines Betriebes das **Kapitalkonto**) übersteigt.

**Verfügung von Todes wegen**

Oberbegriff für Testament und Erbvertrag.

**Vermächtnis**

Zuwendung eines Vermögensvorteils im Wege der Verfügung von Todes wegen durch den Erblasser an den Vermächtnisnehmer, ohne dass dieser Erbe ist.

**Versorgungsleistung**

Leistungen, in der Regel Geldzahlungen, zur Sicherung des Lebensunterhalts an bestimmte Personen (Versorgungsrenten und dauernde Lasten).

**Vorausvermächtnis**

**Vermächtnis**, das einem Erben oder Mit-Erben zugewendet ist. Über die Erbeinsetzung hinaus wird ein bestimmter Vermögensvorteil besonders zugedacht, der Vermächtnisnehmer erhält zusätzlich etwas zu seinem Erbeil.

**Vorweggenommene Erbfolge**

Vermögensübertragungen unter Lebenden mit Rücksicht auf die künftige Erbfolge.

**Vorzugsaktie**

Aktien, die mit einem Vorzug bei der Verteilung von Gewinnen ausgestattet sind, aber in aller Regel kein Stimmrecht haben (**Inhaberaktie**, **Namensaktie**, **Stammaktie**).

**W****Werbungskosten**

Aufwendungen zur Sicherung und Erhaltung von Einnahmen. Beispiele: Schuldzinsen für die Finanzierung einer Immobilie, die vermietet wird; Aufwendungen für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte.

**Wertsicherungsklausel**

Vereinbarung, die die Höhe einer Rente an steigende Lebenshaltungskosten anpasst. Sie hat das Ziel, eine Geldschuld vom Nennwertprinzip zu lösen und wertbeständig zu gestalten. Für die Genehmigung von Wertsicherungsklauseln ist das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle in Eschborn zuständig.

**Wettbewerbsverbot**

Beschränkung einer Person in ihrer beruflichen oder gewerblichen Tätigkeit; Verbot, zugunsten eines anderen Unternehmens im gleichen Geschäftszweig tätig zu werden. Ein gesetzliches W. besteht für den Handlungsgehilfen und den Vorstand der AG. Das W. gilt entsprechend für den Geschäftsführer der GmbH. Das W. kann aber durch Zustimmung des Aufsichtsrates oder bei einer GmbH durch entsprechende Klauseln im Gesellschaftsvertrag aufgehoben sein.

**Z****Zeitrente**

Wird die Zahlung von gleichbleibenden Beträgen für eine bestimmte Zeit unabhängig vom Leben des Rentenempfängers vereinbart, liegt eine Zeitrente vor (**Leibrente**, wiederkehrende Bezüge).

**Zusammenveranlagung**

Bei der Zusammenveranlagung von Ehegatten werden deren Einkünfte zusammengerechnet. Die Einkommensteuer wird nach der Splittingtabelle errechnet. Die tarifliche Einkommensteuer beträgt das Zweifache des Steuerbetrags, der sich für die Hälfte ihres gemeinsam zu versteuernden Einkommens nach der Grundtabelle ergibt (Splitting-Verfahren).

## „next“-Partner



Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie



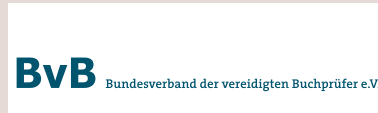
Bundesverband Öffentlicher Banken  
Deutschlands e.V.



Hauptverband des  
Deutschen Einzelhandels



KfW Mittelstandsbank



Bundesverband der  
vereidigten Buchprüfer e. V.



Institut der Wirtschaftsprüfer  
in Deutschland e.V.



Bundesnotarkammer



bundesweite gründerinnenagentur



Institut für Mittelstandsforschung Bonn



Bundesrechtsanwaltskammer



Deutscher Anwaltverein



Impulse Redaktion



Bundessteuerberaterkammer



Deutscher Industrie- und  
Handelskammertag



Verband Beratender Ingenieure e. V.



Bundesverband der  
Deutschen Industrie e. V.



Deutscher Notarverein



Wirtschaftsjunioren Deutschland e. V.



Bundesverband der  
Deutschen Unternehmensberater



Deutscher Sparkassen- und  
Giroverband e. V.



Wirtschaftsprüferkammer



Bundesverband der Deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.



Deutscher Steuerberaterverband



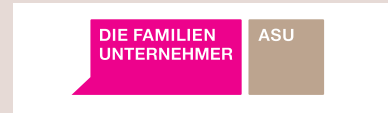
Zentralverband  
des Deutschen Handwerks



Bundesverband der Freien Berufe



Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und  
Entwicklungsgesellschaften



Die Familienunternehmer – ASU/BJU



Bundesverband deutscher Banken



Verband Deutscher Bürgschaftsbanken



Bundesarbeitsgemeinschaft  
ALT HILFT JUNG

Die „next“-Partnerschaften werden regional ausgebaut: Insbesondere die „next-change“ Unternehmensbörse kann auf diese Weise auch aus dem regionalen Umfeld betreut werden.



RKW Rationalisierungs- und Innovations-  
zentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

# Adressen

## „nexas“-Partner

### Bundesarbeitsgemeinschaft ALT HILFT JUNG

c/o Bremer Senior Service e. V.  
Fahrenheitstraße 1, 28359 Bremen  
Tel.: 0421/2208-117, Fax: 0421/2208-150  
Internet: www.althilftjung.de  
(Zuständig für die Bundesarbeitsgemeinschaft ist die Bremer Geschäftsstelle.)

### Bundesnotarkammer

Mohrenstraße 34, 10117 Berlin  
Tel.: 030/383866-0, Fax: 030/383866-66  
Internet: www.bnotk.de

### Bundesrechtsanwaltskammer

Littenstraße 9, 10179 Berlin  
Tel.: 030/284939-0, Fax: 030/284939-11  
Internet: www.brak.de

### Bundessteuerberaterkammer

Haus der Steuerberater  
Neue Promenade 4, 10178 Berlin  
Postfach 028855, 10131 Berlin  
Tel: 030/240087-0, Fax: 030/240087-99  
Internet: www.bstbk.de

### Bundesverband der vereidigten Buchprüfer e.V.

Schillstraße 10, 10785 Berlin  
Tel: 030/88 00 1818, Fax: 030/88 62 4130  
www.bvb.org

### Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

Breite Straße 29, 10178 Berlin  
Tel.: 030/2028-1, Fax: 030/2028-2450  
www.bdi.eu

### Bundesverband der Freien Berufe

Postfach 04 03 20, 10062 Berlin  
Tel.: 030/284444-0, Fax: 030/284444-74  
Internet: www.freie-berufe.de

### Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU)

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn  
Tel.: 0228/9161-0, Fax: 0228/9161-26  
Internet: www.bdu.de

### Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR)

Schellingstraße 4, 10785 Berlin  
Tel.: 030/2021-0, Fax: 030/2021-1900  
Internet: www.bvr.de

### Bundesverband deutscher Banken

Burgstraße 28, 10178 Berlin  
Tel.: 030/1663-0, Fax: 030/1663-1399  
www.bankenverband.de

### Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e.V. (VÖB)

Lennéstraße 11, 10785 Berlin  
Tel.: 030/8192-0, Fax: 030/8192-222  
www.voeb.de

### bundesweite gründerinnenagentur (bga)

Haus der Wirtschaft  
Willi-Bleicher-Straße 19, 70174 Stuttgart  
Tel.: 0711/123-2532, Fax: 0711/123-2556  
Internet: www.gruenderinnenagentur.de

### KfW Mittelstandsbank

Palmengartenstraße 5–9, 60325 Frankfurt/M.  
Tel: 069/7431-0, Fax: 069/7431-2944  
Internet: www.kfw.de  
Info-Line zum Thema „Förderung“:  
01801-241124  
KfW-Niederlassung Berlin  
Charlottenstraße 33/33a, 10117 Berlin  
Tel.: 030/20264-0, Fax: 030/20264-5188

### Deutscher Anwaltverein

Littenstraße 11, 10179 Berlin  
Tel.: 030/726152-0, Fax: 030/726152-190  
www.anwaltverein.de

### Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Breite Straße 29, 10178 Berlin  
Tel.: 030/20308-0, Fax: 030/20308-1000  
Internet: www.dihk.de.

### Deutscher Notarverein

Kronenstraße 73/74, 10117 Berlin  
Tel.: 030/20 6157-40, Fax: 030/20 6157-50  
www.dnotv.de

### Deutscher Steuerberaterverband

Littenstraße 10, 10179 Berlin  
Tel.: 030/27876-2, Fax: 030/27876-799  
www.dstvt.de

### Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (DSGV)

Charlottenstraße 47, 10117 Berlin  
Tel.: 030/20225-0, Fax: 030/20225-250  
www.dsgv.de

### Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V.

Corveyer Allee 21, 37671 Hötter  
Tel.: 05271/9743-0, Fax: 05271/974-3311  
www.dvwe.de und  
www.wirtschaftsfoerderung.org  
www.wirtschaftsfoerderung-online.de

### Die Familienunternehmer – ASU

Die Jungen Unternehmer – BJU  
Charlottenstraße 24, 10117 Berlin  
Tel.: 030/30065 220, Fax: 030/20065-390  
www.familienunternehmer.eu, www.bju.de

### Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE)

Am Weidendamm 1A, 10117 Berlin  
Tel.: 030/726250-0, Fax: 030/726250-99  
www.einzelhandel.de

### Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW)

Tersteegenstraße 14, 40474 Düsseldorf  
Tel.: 0211/45 61-0, Fax: 0211/45 41097  
www.idw.de

### Impulse Redaktion

Gruner und Jahr Wirtschaftspresse  
Eupener Straße 70, 50933 Köln  
Tel.: 0221/4908-0, Fax: 0221/4908-165  
www.impulse.de

### Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Maximilianstraße 20, 53111 Bonn  
Tel.: 0228/72997-0, Fax: 0228/72997-34  
www.ifm-bonn.de

### RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn  
Tel.: 06196/495-3311 Fax.: 06196/495-493311  
Internet: www.rkw.de

### Verband Beratender Ingenieure e.V. (VBI)

Bundesgeschäftsstelle  
Budapester Straße 31, 10787 Berlin  
Tel.: 030/26062-0, Fax: 030/26062-100  
Internet: www.vbi.de

### Verband

#### Deutscher Bürgschaftsbanken e.V.

Schillstraße 10, 10785 Berlin  
Tel.: 030/2639654-0, Fax: 030/2639654-20  
Internet: www.vdb-info.de

### Wirtschaftsjunioren Deutschland e.V. (WJD)

Breite Straße 29, 10178 Berlin-Mitte  
Tel.: 030/20308-1515/ -1517  
Fax: 030/20308-1522  
www.wjd.de

### Wirtschaftsprüferkammer

Rauchstraße 26, 10787 Berlin  
Tel.: 030/726161-0, Fax: 030/726161-212  
Internet: www.wpk.de

### Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Mohrenstraße 20–21, 10117 Berlin  
Tel.: 030/20619-0, Fax: 030/20 6194-60  
Internet: www.zdh.de

### „nexas-change“ Unternehmensbörse

KfW Mittelstandsbank  
Unternehmeragentur  
Charlottenstraße 33/33a, 10117 Berlin  
www.nexas-change.org  
www.kfw-mittelstandsbank.de

### Freie Berufe

Bundesverband der Freien Berufe  
Adresse siehe „nexas“-Partner

### Kammern

#### Handwerkskammern (HWK)

Die Adresse Ihrer zuständigen Handwerkskammer finden Sie u. a. im örtlichen Telefonverzeichnis. Eine Übersicht/Zusammenstellung aller HWKs erhalten Sie beim: Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)  
Adresse siehe „nexas“-Partner

## Anhang

### Industrie- und Handelskammern (IHK)

Die Adresse Ihrer zuständigen Industrie- und Handelskammer finden Sie u. a. im örtlichen Telefonverzeichnis. Eine Übersicht/Zusammenstellung aller IHKs erhalten Sie beim: Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK)  
Adresse siehe „nexas“-Partner

### Bundesnotarkammer

Adresse siehe „nexas“-Partner

### Bundesrechtsanwaltskammer

Adresse siehe „nexas“-Partner

Die Adresse Ihrer zuständigen Landessteuerberaterkammer (diese hilft Ihnen bei der Suche nach einem Steuerberater) erhalten Sie bei der **Bundessteuerberaterkammer**  
Adresse siehe „nexas“-Partner

### Wirtschaftsprüferkammer

Adresse siehe „nexas“-Partner

### Unternehmensberatung

#### Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU)

Adresse siehe „nexas“-Partner

#### Bundesverband der Wirtschaftsberater BVW e.V.

Lerchenweg 14, 53909 Zülpich  
Tel.: 02252/81361, Fax: 02252/2910  
Internet: www.bvw-ev.de

#### RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Die RKW-Adresse in Ihrem Bundesland erhalten Sie beim:  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn  
Tel.: 06196/495-3311, Fax: 06196/495-493311  
Internet: www.rkw.de

#### Verband Beratender Ingenieure e.V. (VBI)

Adresse siehe „nexas“-Partner

#### KfW-Beraterbörse

www.kfw-beraterboerse.de

### Finanzierung/Förderhilfen

#### Förderdatenbank des Bundes

www.foerderdatenbank.de

#### KfW Mittelstandsbank

Adresse siehe „nexas“-Partner

#### KfW-Bankengruppe

Palmengartenstraße 5–9, 60325 Frankfurt/M.  
Tel: 069/7431-0, Fax: 069/7431-2944  
Internet: www.kfw.de  
Info-Line zum Thema „Förderung“:  
01801-241124

KfW-Niederlassung Berlin

Charlottenstraße 33/33a, 10117 Berlin  
Tel.: 030/20264-0, Fax: 030/20264-5188

#### Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)

Schellingstraße 4, 10785 Berlin  
Tel.: 030/2021-0, Fax: 030-2021-181600  
Internet: www.bvr.de

#### Deutscher Sparkassen und Giroverband e.V.

Charlottenstraße 47, 10117 Berlin  
Tel.: 030/20225-0, Fax: 030/20225-250  
Internet: www.dsgv.de

#### Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften

German Venture Capital Association e.V. (BVK)  
Residenz am Deutschen Theater  
Reinhardtstraße 27c, 10117 Berlin  
Tel.: 030/306982-0, Fax: 030/306982-20  
Internet: www.bvk-ev.de

#### Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)

Frankfurter Straße 29–35  
65760 Eschborn  
Tel.: 06196/908-0, Fax: 06196/908-800  
Internet: www.bafa.de

#### PwC Deutsche Revision AG

Olof-Palme-Straße 35,  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: 069/9585-0, Fax: 069/9585-100  
Internet: www.pwc.de

### Versicherungen

#### Deutscher Versicherungs-Schutzverband e.V. (DVS)

Breite Straße 98, 53111 Bonn  
Tel.: 0228/982230, Fax: 0228/631651  
Internet: www.dvs-schutzverband.de

#### Bund versicherter Unternehmer e.V. (BvU)

Kirchstraße 1, 93092 Barbing  
Tel.: 09401/51740, Fax: 09401/80581  
Internet: www.bvuev.de

### Altlasten

#### Universität Kassel Fachgebiet Abfallwirtschaft und Altlasten

Nordbahnhofstraße 1a  
37213 Witzenhausen  
Tel.: 05542/9815-82, Fax: 05542/9815-85  
Internet: www.abfallforschung.de

## Literatur

**Kostenlose Broschüren des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie**  
siehe Seite 99.

## Internet

Wer?	Was?	Wo?
<b>Allgemeine Informationen zur Unternehmensnachfolge und Existenzgründung</b>		
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)	Zentrale Informationen zur Existenzgründung, -sicherung und Unternehmensführung sowie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Businessplaner</li> <li>• Softwarepaket</li> <li>• eTraining</li> <li>• Online-Expertenforum</li> <li>• Downloads</li> <li>• Checklisten und Übersichten</li> <li>• Newsletter</li> </ul>	<a href="http://www.existenzgruender.de">www.existenzgruender.de</a>
„nexit“ Initiative Unternehmensnachfolge	Zentrale Informationen zur Unternehmensnachfolge sowie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Börsen</li> <li>• Software</li> <li>• Veranstaltungskalender</li> <li>• Checklisten und Übersichten</li> </ul>	<a href="http://www.nexit.org">www.nexit.org</a>
Deutscher Gründerpreis	Eine Initiative von stern, den Sparkassen, ZDF und Porsche. Jährliche Preisverleihung in den Kategorien Schüler, StartUp, Aufsteiger und Lebenswerk. Newsletter, Gründerservice u.a. mit Checklisten, Sparkassen-Beratersuche, Veranstaltung	<a href="http://www.deutscher-gruenderpreis.de">www.deutscher-gruenderpreis.de</a>
Wirtschaftsjunioren Deutschland e.V.	Bundesressort Existenzgründung/-sicherung, Netzwerk von Unternehmern und Führungskräften, Planspiele für Existenzgründer und Betriebsübernehmer, Informationsveranstaltungen und Jungunternehmerstammtische	<a href="http://www.wjd.de">www.wjd.de</a> <a href="http://www.wjd-mittelstandsfinanzierung.de">www.wjd-mittelstandsfinanzierung.de</a>
bundesweite gründerinnenagentur (bga)	Speziell für Gründerinnen: Plattform für Austausch, Kooperationen, Vernetzung und Projekte, Kontakte zu Beratungseinrichtungen, Expertinnen/Experten, Netzwerken, Faktenblätter zur Existenzgründung, Unternehmensnachfolge etc., Weiterbildungsangebote	<a href="http://www.gruenderinnen-agentur.de">www.gruenderinnen-agentur.de</a>
<b>Brancheninformationen</b>		
Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)	Unternehmensnachfolge im Handwerk Beratungs-Informationssystem	<a href="http://www.bis-handwerk.de">www.bis-handwerk.de</a>
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)	Kooperationsbörse, Sachverständige, Technologiebörse	<a href="http://www.dihk.de">www.dihk.de</a>
Bundesverband der Freien Berufe	Gründungsinformationen, Downloads	<a href="http://www.freie-berufe.de">www.freie-berufe.de</a>
Hauptverband des Deutschen Einzelhandels	Förderung, Kontaktadressen	<a href="http://www.einzelhandel.de">www.einzelhandel.de</a>
Deutscher Hotel- und Gaststättenverband	Daten zum Gastgewerbe	<a href="http://www.dehoga.de">www.dehoga.de</a>
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.	Daten zu Auftragslage, Produktion, Arbeitskosten etc.	<a href="http://www.bdi.eu">www.bdi.eu</a>
Statistisches Bundesamt	Statistische Daten zu verschiedenen Branchen	<a href="http://www.destatis.de">www.destatis.de</a>
Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln	Betriebsvergleiche, Markt- und Unternehmensanalysen	<a href="http://www.ifhkoeln.de">www.ifhkoeln.de</a>
Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken BVR	Informationen zu über 100 Branchen der mittelständischen Wirtschaft	<a href="http://www.bvr.de">www.bvr.de</a>
<b>Fachberatung/Beraterdatenbanken</b>		
„nexit“-Initiative Unternehmensnachfolge	Beraterbörse Unternehmensbörse	<a href="http://www.nexit.org">www.nexit.org</a> <a href="http://www.nexit-change.org">www.nexit-change.org</a>
Beraterbörse der KfW Mittelstandsbank	Beraterdatenbank	<a href="http://www.kfw-beraterboerse.de">www.kfw-beraterboerse.de</a>
RKW	Beraterdatenbank	<a href="http://www.rkw.de">www.rkw.de</a>
Bundessteuerberaterkammer	Informationen zu Leistungen und Vergütungen, Downloads u. a. zu Gründungsberatung	<a href="http://www.bstbk.de">www.bstbk.de</a>
Bundesrechtsanwaltskammer	aktuelle Themen, Links zu regionalen Kammern	<a href="http://www.brak.de">www.brak.de</a>
Bundesnotarkammer	Online-Suche im Deutschen Notarverzeichnis	<a href="http://www.bnotk.de">www.bnotk.de</a>
Bundesverband der vereidigten Buchprüfer	Informationen zur Tätigkeit, Mitgliederverzeichnis	<a href="http://www.bvb.org">www.bvb.org</a>
Deutscher Anwaltverein	Informationen zur Tätigkeit, Mitgliederverzeichnis	<a href="http://www.anwaltverein.de">www.anwaltverein.de</a>
Deutscher Notarverein	Verzeichnis der Mitgliedsvereine	<a href="http://www.dnotv.de">www.dnotv.de</a>
Deutscher Steuerberaterverband e.V.	Steuerberatersuchservice	<a href="http://www.dstv.de">www.dstv.de</a>
Deutscher Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V. (DVWE)	Beraterdatenbank	<a href="http://www.dvwe.de">www.dvwe.de</a>
Verband Beratender Ingenieure e.V.	Planerdatenbank	<a href="http://www.vbi.de">www.vbi.de</a>
bundesweite gründerinnenagentur (bga)	Beraterdatenbank zu Nachfolge u.a. Themen	<a href="http://www.gruenderinnenagentur.de">www.gruenderinnenagentur.de</a>

## Internet

Wer?	Was?	Wo?
<b>Fachberatung/Beraterdatenbanken</b>		
Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland	Mitgliederverzeichnis	www.idw.de
Wirtschaftsprüferkammer	WP Verzeichnis online	www.wpk.de, www.wp-verzeichnis-online.de
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU)	Beraterdatenbank	www.bdu.de
Bundesverband der Wirtschaftsberater e.V. (BVW)	Beraterdatenbank	www.bvw-ev.de
Vereinigung beratender Betriebs- und Volkswirte	Hinweise zu Existenz- und Aufbauberatung, Unternehmensbörse	www.vbv.de
Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND)	Kontaktvermittlung zwischen Gründern und Business Angels	www.business-angels.de
Alt hilft Jung e.V.	Seniorberater	www.althilftjung.de
<b>Förderprogramme und Finanzierung</b>		
Förderdatenbank des Bundes	Förderprogramme von Bund, Ländern und der EU für die gewerbliche Wirtschaft	www.foerderdatenbank.de
Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle	Förderung von Unternehmensberatungen	www.bafa.de
KfW Bankengruppe	KfW- und ERP-Programme	www.kfw.de
Verband Deutscher Bürgschaftsbanken (VdB)	Ausfallbürgschaften und Beteiligungsgarantien	www.vdb-info.de
Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e. V.	Recherchemöglichkeit zu Beteiligungskapitalgebern, Verzeichnis über Beteiligungsgesellschaften	www.bvk-ev.de
Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken BVR	Informationen zu Existenzgründung, Unternehmensnachfolge, Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung, Förderprogramme (www.foerderberater.de) sowie Altersvorsorge, Vermögensanlage	www.vr-networld.de
Sparkassen-Finanzgruppe	Informationen zu Existenzgründung, Unternehmensnachfolge, Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung	www.sparkasse.de
Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e. V.	Informationen zu neuesten Entwicklungen im Fördergeschäft, Mittelstand und Basel II	www.voeb.de
<b>Recht</b>		
Bundesministerium der Justiz, juris GmbH	Gesetzestexte	www.gesetze-im-internet.de
Deutsches Patent- und Markenamt	alle bestehenden und verfügbaren Patente, Formulare	www.dpma.de
Patentanwälte	Datenbank mit Adressen von Patentanwälten	www.patentanwaltsuche.de
Forum Deutsches Recht	Rechtssprechungen, aktuelle Entwicklungen, u. a.	www.recht.de
startothek	Datenbank für Kommunen und Berater zur Optimierung der Gründungsberatung	www.startothek.de
<b>Studien</b>		
Institut für Mittelstandsforschung Bonn	Studienübersicht, Download	www.ifm-bonn.de
Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim	Studienübersicht, Download	www.ifm.uni-mannheim.de
bundesweite gründerinnenagentur (bga)	Studien	www.gruenderinnenagentur.de



# Bestellcoupon

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin

Telefon: 03018-615-4171  
Fax: 03018-615-5208  
Internet: www.bmwi.de

Name, Vorname

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Telefonnummer für evtl. Rückfragen

Abweichende Versandanschrift

## BMWi-Veröffentlichungen

- CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen“
- Starthilfe – Der erfolgreiche Schritt in die Selbständigkeit
- Wirtschaftliche Förderung – Hilfen für Investitionen und Innovationen

## GründerZeiten

- Nr. 1: „Existenzgründung in Deutschland“
- Nr. 2: „Existenzgründerinnen“
- Nr. 3: „Forschung und Entwicklung“
- Nr. 4: „Franchising“
- Nr. 5: „Umweltschutz“
- Nr. 6: „Existenzgründungsfinanzierung“
- Nr. 7: „Kapitalbedarf und Rentabilität“
- Nr. 8: „Verhandlungen“
- Nr. 9: „Export“
- Nr. 10: „Gründungen durch Migranten“
- Nr. 11: „Kooperationen“
- Nr. 12: „Hochschulabsolventen als Existenzgründer“
- Nr. 13: „Leasing“
- Nr. 14: „Insolvenz und Neustart“
- Nr. 15: „Personal“
- Nr. 16: „Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit“
- Nr. 17: „Gründungskonzept“
- Nr. 18: „Forderungsmanagement“
- Nr. 19: „Arbeits- und Gesundheitsschutz“
- Nr. 20: „Marketing“
- Nr. 21: „Beteiligungskapital“
- Nr. 22: „Krisenmanagement“
- Nr. 23: „Controlling“
- Nr. 24: „Betriebliche Versicherungen“
- Nr. 25: „Kostenrechnung“

- Nr. 26: „Brancheninformationen“
- Nr. 27: „Sicherheiten und Bürgschaften“
- Nr. 28: „Preisgestaltung“
- Nr. 29: „Internet“
- Nr. 30: „Aus- und Weiterbildung“
- Nr. 31: „Liquidität“
- Nr. 32: „Beratung“
- Nr. 33: „Rechtsformen“
- Nr. 34: „Steuern“
- Nr. 35: „Recht und Verträge“
- Nr. 36: „Anmeldungen und Genehmigungen“
- Nr. 37: „Kunden gewinnen“
- Nr. 38: „Buchführung“
- Nr. 39: „Gründungsideen entwickeln“
- Nr. 40: „Patente und andere Schutzrechte“
- Nr. 41: „Persönliche Absicherung“
- Nr. 42: „Standortwahl“
- Nr. 43: „Gründerwettbewerbe und -initiativen“
- Nr. 44: „Kleingründungen“
- Nr. 45: „Freie Berufe“
- Nr. 46: „Unternehmensbewertung/Rating“
- Nr. 47: „Qualitätsmanagement“
- Nr. 48: „Handwerk“
- Nr. 49: „Jahreserfolgsrechnungen“
- Nr. 50: „Organisation“
- Nr. 51: „Existenzgründungstipps für Künstler und Publizisten“
- Nr. 52: „Gründungen durch Ältere“
- Nr. 53: „Gründungen im Einzelhandel“
- Nr. 54: „Ziele setzen, Strategien entwickeln“
- Nr. 55: „Existenzgründungen im sozialen Bereich“
- Nr. 56: „Wirtschaft in der Schule“



# Zufrieden? Ihre Meinung ist uns wichtig!

Fragebogen bitte senden an:

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Technologie  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin

oder senden per FAX an:

03018-615-5208

## 1. Wie gefällt Ihnen die Broschüre „Unternehmensnachfolge“ insgesamt?

Sehr gut     Gut     Weniger gut     Gar nicht

## 2. Hat Ihnen die Broschüre weitergeholfen?

Sehr gut     Gut     Weniger gut     Gar nicht

## 3. Wie beurteilen Sie folgende Teilaspekte?

### Informationsgehalt:

Sehr gut     Gut     Weniger gut     Gar nicht

Das würde ich mir anders wünschen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Themenauswahl:

Sehr gut     Gut     Weniger gut     Gar nicht

Ich hätte gerne mehr zu folgenden Themen gelesen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Praxisnähe:

Sehr gut     Gut     Weniger gut     Gar nicht

Das würde ich mir anders wünschen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Checklisten:

Sehr gut     Gut     Weniger gut     Gar nicht

Das würde ich mir anders wünschen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 4. Noch eine Frage zu Ihrer Person

Ich bin  Unternehmer     Existenzgründer und möchte ein Unternehmen übernehmen  
 Familiennachfolger     Berater  
 aus anderen Gründen am Thema interessiert

Vielen Dank fürs Mitmachen!

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie wünscht Ihnen für Ihr Nachfolgeprojekt viel Erfolg.





# Der richtige Zug entscheidet

Wenn es um die Nachfolge im Unternehmen geht, sollte man nichts dem Zufall überlassen. Planen, vordenken und strategisches Handeln sind gefragt. Leichter gesagt als getan?



Mit der Unternehmensbörse nexxt-change, einer Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, der KfW Mittelstandsbank, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH), des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV), steht ein bundeseinheitlicher Marktplatz zur Vermittlung geeigneter Unternehmen zur Verfügung.

Die Unternehmensbörse hat das Ziel, Unternehmen und Nachfolgeunternehmerinnen und -unternehmer zusammenzubringen und damit den Generationswechsel im Mittelstand aktiv zu unterstützen.

Unterstützung liefert nexxt-change in vielerlei Hinsicht: Mit über 10.000 Inseraten ist die Unternehmensbörse bundesweit der größte Treffpunkt für Übergeber, Übernehmer sowie Gründerinnen und Gründer. Ob es um Kontaktdaten oder um Informationen oder Hilfestellungen passender Regionalpartner geht – die Unternehmensbörse nexxt-change ist die erste Anlaufstelle.



[www.nexxt.org](http://www.nexxt.org)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.