Herausforderung
Unternehmensnachfolge

Informationen für Unternehmens-
übergeber und Nachfolger
Herausgeber:
Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag

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

Autoren:
Jürgen Becker, IHK Heilbronn-Franken
Stefan Hammes, IHK Nordschwarzwald
Martin Neuberger, IHK Heilbronn-Franken
Dr. Achim Upplegger

5. aktualisierte Auflage
© 2013 Industrie- und Handelskammer
Heilbronn-Franken
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.
Um Übersendung eines Belegexemplars wird gebeten.

Die Broschüre wurde mit Sorgfalt erarbeitet;
Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit
kann jedoch nicht übernommen werden.
Stand: Oktober 2013

Titelfoto: projekt X Aktiengesellschaft, Heilbronn
# Inhaltsverzeichnis

Vorwort ................................................................................................................................................. 3  

1. Die Unternehmensnachfolge vorbereiten ..................................................................................... 4  
   Frühzeitig die Nachfolge planen ................................................................................................... 4  
   Den Nachfolger suchen und auswählen ...................................................................................... 6  
   Den Nachfolger einarbeiten ........................................................................................................ 8  
   Die psychologische und soziale Komponente ............................................................................ 9  
   Kompetente Beratung nutzen ...................................................................................................... 11  

2. Die verschiedenen Formen der Unternehmensübergabe .......................................................... 12  
   Die Nachfolge innerhalb der Familie .......................................................................................... 12  
   Management-Buy-Out (MBO) .................................................................................................... 13  
   Management-Buy-In (MBI) ......................................................................................................... 13  
   Sonderformen der Unternehmensnachfolge ........................................................................... 14  
   Die Verpachtung eines Unternehmens ..................................................................................... 15  
   Die schrittweise Übertragung eines Unternehmens ............................................................. 16  
   Stiftungslösungen ....................................................................................................................... 16  
   Wichtigste Verträge bei einer Unternehmensnachfolge ...................................................... 17  

3. Die Unternehmensbewertung ........................................................................................................ 20  
   Den Wert des Unternehmens ermitteln .................................................................................... 20  
   Die Bewertungsverfahren ............................................................................................................. 20  
   – Ertragswertverfahren ................................................................................................................. 21  
   – Discounted-Cash-Flow-Methode ........................................................................................... 21  
   – Substanzwertverfahren ............................................................................................................. 22  
   – Mittelwertverfahren ................................................................................................................... 22  
   – Liquidationsverfahren .............................................................................................................. 22  
   – Marktwertverfahren (Multiplikatorverfahren) ................................................................... 23  

4. Rechtliche und steuerliche Aspekte ............................................................................................. 24  
   Rechtsfragen beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens ..................................................... 24  
   Erbrechtliche Überlegungen ........................................................................................................ 28  
   Steuerliche Überlegungen ........................................................................................................... 31  
   Die Notfallplanung ......................................................................................................................... 34
5. Die Planung einer Unternehmensübernahme ................................................................. 36
   ◦ Chancen und Risiken abwägen .................................................................................. 36
   ◦ Bin ich ein Unternehmer? ......................................................................................... 37
   ◦ Die Suche nach dem richtigen Unternehmen ......................................................... 38
   ◦ Die Analyse des Unternehmens .............................................................................. 39
   ◦ Die Erarbeitung eines Businessplans .................................................................... 41
   ◦ Die Umsetzung der Unternehmensübernahme ....................................................... 46

6. Die Finanzierung der Unternehmensübernahme ......................................................... 48
   ◦ Das Gespräch mit dem Kreditinstitut ..................................................................... 48
   ◦ Rating – die Bonitätsbeurteilung von Unternehmen ............................................. 50
   ◦ Die öffentlichen Finanzierungshilfen .................................................................... 52

Anhang

   ◦ Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg .... 57
   ◦ Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg .......... 59
   ◦ Weitere Ansprechpartner auf Bundes- und Landesebene ...................................... 61
   ◦ Literaturhinweise ....................................................................................................... 63

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


1. Die Unternehmensnachfolge vorbereiten

Frühzeitig die Nachfolge planen


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

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

Der Nachfolgeprozess gliedert sich zumeist in vier Phasen:

- **Kontakt- und Informationsphase**

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

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

- **Nachbetreuung und Nachfolger-Coaching**

Den Nachfolger suchen und auswählen


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

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

**Tipp**

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

Wenn externe Interessenten gefunden wurden, sollte wiederum in einem ausreichenden Zeitrahmen ermittelt werden, ob er oder sie tatsächlich zum Betrieb passt.

 Folgende Fragen bieten hierbei eine erste Orientierung:

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

Den Nachfolger einarbeiten


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

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

**Die Kunden:**

**Die Mitarbeiter:**

**Die Kosten und Erträge:**

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

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

Übergeber – Übernehmer

Übernehmer – Belegschaft

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


Nachfolger – Dritte

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


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

**Kompetente Beratung nutzen**


**Tipp**

2. Die verschiedenen Formen der Unternehmensübergabe

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

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

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

- Unternehmensübertragung als vorweggenommene Erbfolge

- Die Übertragung des Unternehmens gegen Renten, Raten oder wiederkehrende Leistungen
Die verschiedenen Formen der Unternehmensübergabe

oftmals kritisch gesehen wie auch dahingehende Vereinbarungen, die den Kaufpreis an die Person des Übernehmers oder an den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens knüpfen.

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

Management-Buy-Out (MBO)


Management-Buy-In (MBI)

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

Sonderformen der Unternehmensnachfolge

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

- **Owner-Buy-Out**

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

- **Institutional-Buy-Out**
**Die Verpachtung eines Unternehmens**


Folgende Punkte sollten in einem schriftlichen Pachtvertrag geregelt werden:

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


Stiftungslösungen

Diese Übertragungsform kann sinnvoll sein, wenn sich ein Unternehmer ganz aus seinem Unternehmen zurückziehen und sich allein auf die Sicherung der Einkunftsquelle und damit den Fortbestand des Unternehmens konzentrieren möchte. Der Hauptvorteil einer Stiftung besteht darin, dass nur die Unternehmenserträge ausgeschüttet werden und damit die Substanz der Stiftung erhalten bleibt. Drei Arten von Stiftungen bieten sich hierzu an:

- **Gemeinnützige Stiftung**

- **Familienstiftung**

- **Stiftung & Co. KG**
Wichtigste Verträge bei einer Unternehmensnachfolge

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

**Unternehmenskaufvertrag**

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

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

Der Kauf von Gesellschaftsanteilen/Gesellschaftsvertrag

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

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


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

■ Testament

■ Mietvertrag
Besonders zu beachten sind der festgeschriebene Mietpreis (sowie evtl. bereits festgelegte Mieterhöhungen) und die Laufzeit. Eine lange Laufzeit gibt einerseits gewisse Sicherheit, andererseits schränkt sie die Flexibilität ein.
Arbeitsverträge
In der Regel gehen die bestehenden Arbeitsverträge gemäß § 613 a Absatz 1 BGB automatisch auf den neuen Inhaber bzw. das neue Unternehmen über. Ein Eigentümerwechsel kann zum Anlass genommen werden, mit den Mitarbeitern die bestehenden Verträge zu besprechen und ggf. anzupassen (erfolgsorientierte Bezahlung, Gehaltsumwandlung, Altersvorsorge usw.).
3. Die Unternehmensbewertung

Den Wert des Unternehmens ermitteln


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

Die Bewertungsverfahren

### Ertragswertverfahren


### Discounted-Cash-Flow-Methode

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

Flow, hochgerechnet für drei Planungsjahre, wird auf den heutigen Kapitalwert abgezinst und stellt damit einen Unternehmenswert dar.

Substanzwertverfahren

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

Liquidationsverfahren
Marktwertverfahren (Multiplikatorverfahren)

Tipp
4. Rechtliche und steuerliche Aspekte


Rechtsfragen beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens


Share Deal (Anteilskauf)

Asset Deal (Unternehmenskauf)
Kaufvertrag

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


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


Fortführung der Firma

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

Beim Erwerb eines nicht in das Handelsregister eingetragenen Unternehmens muss berücksichtigt werden, dass dieses kein Recht zur Firmenführung hat und damit eine Firmenfortführung ausgeschlossen ist. Nicht ins Handelsregister eingetragene Unternehmen müssen im Geschäftsverkehr mit dem Vor- und Nachnamen des Inhabers auftreten. Falls mit dem Unternehmensnamen ein hoher Bekanntheitsgrad verknüpft ist, kann dieser nur erworben und damit genutzt werden, wenn das Unternehmen vor dem Verkauf in das Handelsregister eingetragen wird. Eine Eintragung kann dann erfolgen, wenn der Name des Unternehmens eine ausreichende Unterscheidungskraft (ist in der Regel aufgrund des in der Firmierung enthaltenen Namens gegeben) aufweist und keine Verwechselungsgefahr besteht, also nicht

Haftung bei der Betriebsübergabe

Haftung bei Firmenfortführung

Haftung ohne Firmenfortführung
Der Erwerber bzw. Nachfolger haftet für die früheren Geschäftsverbindlichkeiten grundsätzlich nicht, wenn das Unternehmen im Handelsregister eingetragen ist und er den Namen der Firma nicht fortführt (§ 25 Abs. 3 HGB). Nur wenn ein besonderer Verpflichtungsgrund

**Haftung bei Übernahme eines kleingewerblichen Unternehmens**

**Haftung für betriebliche Steuerschulden**

**Übernahme der Arbeitsverhältnisse**

Eintritt in bestehende Verträge


Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzverbot

Haftung des Veräußerers
Wird ein Unternehmen verkauft, müssen eine Gesamtheit an Sachen, Rechten, Vertragspositionen und vieles mehr erfasst werden. Die Einordnung von Mängeln und deren Rechtsfolgen, die bei den jeweiligen Vertragsgegenständen auftreten können, sind im Einzelnen heftig umstritten und haben die Rechtsprechung intensiv beschäftigt.

Erbrechtliche Überlegungen

Gesetzliche Erbfolge

**Erbfolge per Testament oder Erbvertrag**

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


**Pflichtteilansprüche**

Nachfolgeregelungen in Gesellschaftsverträgen


Regelungsinhalte unter Nachfolgegesichtspunkten:

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


Tipp

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

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.


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


Die Lohnsummenregelung findet keine Anwendung, wenn das Unternehmen nicht mehr als 20 Beschäftige hat oder wenn die Ausgangslohnsumme null Euro beträgt. Wird das Unternehmen weniger als fünf bzw. sieben Jahre fortgeführt, fällt der Verschonungsabschlag zeitanteilig weg. Bei Unterschreitung der Mindestlohnsumme vermindert sich der gewährte Verschonungsabschlag mit Wirkung für die Vergangenheit in demselben prozentualen Umfang wie die Mindestlohnsumme unterschritten wird.


Entgeltliche Übertragung des Unternehmens

■ Personenunternehmen


■ Kapitalgesellschaften

Die Notfallplanung


Um den Geschäftsbetrieb bei einem plötzlichen Ausfall des Unternehmers aufrecht erhalten zu können, sollten eine oder mehrere Personen auf eine zumindest vorübergehende Übernahme der Geschäftsleitung vorbereitet werden. Damit diese Personen auch dazu in der Lage sind, die Unternehmensleitung zu übernehmen, müssen entsprechende Vorkehrungen getroffen werden.

Zu einem Notfallkoffer für die vorübergehende Weiterführung eines Unternehmens gehören folgende Unterlagen:

- Eine klare Regelung, wer welche Aufgaben zu übernehmen hat, um das Unternehmen entweder allein oder gemeinsam mit anderen Personen vorübergehend (etwa sechs Monate) zu leiten. Dies muss ausdrücklich mit diesen Personen besprochen werden.
- Schlüsselverzeichnisse, ZugangsCodes und Kennzahlen bzw. -wörter.
Dieser Notfallkoffer sollte jährlich auf seine Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Sinnvoll ist eine Simulation des Ernstfalls, um etwaige Schwachstellen erkennen zu können.

Wichtige Bestandteile von Nachfolgeplanung und Notfallkoffer sind

Unternehmensbezogen
- Güterstandregelung (Zugewinn/Gütertrennung/Gütergemeinschaft)
- Erbfolgeregulation (gesetzliche Erbfolge/Testament/Erbvertrag)
- Gesellschaftsvertrag anpassen

Persönlich
- Altersversorgung
- Lebensversicherung
- Absicherung der Familie
- General- und Vorsorgevollmacht
- Patientenverfügung

Notfallkoffer
- Vertretungsregelung zur Funktionsfähigkeit des Unternehmens (für etwa sechs Monate)
- Handlungs- und Bankvollmachten
- Mündliche Absprachen aufzeichnen
- Schlüsselsatz für den Notfall sowie Schlüsselverzeichnis
- Versicherungsverzeichnis sowie Aufbewahrungsord der Dokumente
- Hinterlegung der Bankverbindungen, Firmenverträge, Immobilienverzeichnis, Berater-, Lieferanten- und Kundenkontakte für den Notfall
- Jährliche Überprüfung des Notfallkoffers auf Aktualität
Die Planung einer Unternehmensübernahme

Chancen und Risiken abwägen


Bedenken Sie außerdem, dass Sie in einen funktionierenden Betrieb „einstiegen“. Sind Sie in der Lage, das Unternehmen am Markt zu halten und bestehende Arbeitsplätze zu sichern? Damit die Nachfolge nicht zum Risikofaktor für das Unternehmen wird, sollten Sie über fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how, Führungserfahrung und Branchenkenntnisse verfügen.

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

Bin ich ein Unternehmer?

Häufigste Gründe für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen, die vom Nachfolger ausgehen, sind insbesondere fehlende Führungserfahrung, eine Fehleinschätzung des Marktes, ungenügende Branchenkenntnisse, fehlender Rückhalt in der Familie und Schwierigkeiten bei der Kaufpreisfinanzierung. Bevor Sie eine Unternehmensübernahme wagen, sollten Sie Ihre Situation kritisch prüfen:

**Persönliche Eignung**

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

Darüber hinaus sollten sie Fähigkeiten und Eigenschaften mitbringen wie

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

**Fachliche Voraussetzungen/Branchenkenntnisse**

Prüfen Sie, ob Ihre Kenntnisse zu folgenden Bereichen ausreichen:

- Branchenentwicklung, Branchengepflogenheiten
- Sortiments- und Preisgestaltung, Handelsspanne, Branchenkennzahlen
- Einkaufsquellen, Fachmessen
- Wettbewerbssituation, Standortanalyse
- Vertriebswege
Kaufmännische Qualifikation
In einem Unternehmen können Sie mit folgenden betriebswirtschaftlichen Bereichen konfrontiert werden:

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

Die Suche nach dem richtigen Unternehmen


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

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

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

Die Analyse des Unternehmens

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

Der Standort:
Um festzustellen, ob sich das Unternehmen am richtigen Standort befindet, sollten Sie sich Lage, Straßenanbindung und gegebenenfalls die Nachbarn gut ansehen. Wie sich der Standort künftig entwickeln soll, erfahren Sie bei der örtlichen Stadt- bzw. Gemeindeverwaltung.
Der Ruf des Unternehmens:
Der immaterielle Wert eines Unternehmens ist ebenso wichtig wie der Zustand des Gebäudes und der Maschinen. Stellen Sie daher fest, ob die Kunden mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung zufrieden sind.

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

Die Mitarbeiter:
Um keine Arbeitsplätze aufs Spiel zu setzen, sollten Sie sich erkundigen, ob der Unternehmer
- dafür gesorgt hat, dass kein Personalüberhang besteht
- sowohl erfahrene Mitarbeiter als auch junge Nachwuchs Kräfte beschäftigt
- der Belegschaft mitgeteilt hat, dass der Unternehmensinhaber wechseln wird.
Sie sind dazu verpflichtet, alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten zu übernehmen, auch übertarifliche Bezahlung, Sonderzahlungen oder Urlaubsvereinbarungen.

Der Zustand der Büro- bzw. Betriebsräume:
Sehen Sie sich gemeinsam mit dem Unternehmer alle Räumlichkeiten an und halten Sie alle Mängel schriftlich fest. Ggf. sollte ein Fachmann hinzugezogen werden.

Der Zustand von Geschäftsausstattung, Maschinen, Geräte und Fuhrpark:
Lassen Sie sich die Kauf- und eventuell Wartungsverträge vorlegen. Haben die Anlagen und Fahrzeuge noch Garantie? Stellen Sie auch fest, ob Sie für Einbauten und Änderungen eine neue Betriebserlaubnis benötigen.

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

Die Konkurrenz:
Informieren Sie sich darüber, mit welchen Konkurrenten Sie es zu tun haben. Machen Sie sich auch deutlich, inwieweit sich Ihr Angebot von dem der Konkurrenz unterscheidet wird.
Die Planung einer Unternehmensübernahme

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

Der Erfolg des Unternehmens im Branchenvergleich:
Mit Hilfe von Branchenkennzahlen und Betriebsvergleichen können Sie die Situation des Unternehmens im Vergleich zu anderen Betrieben feststellen.

Die Erarbeitung eines Businessplans

Was ist ein Businessplan?

Wie ist der Businessplan aufzubauen?
Der Businessplan sollte Ihre Anschrift und die Kommunikationsdaten enthalten, so dass Sie bei eventuellen Rückfragen rasch erreicht werden können. Vorangestellt werden sollte eine Zusammenfassung des Vorhabens bzw. der unternehmerischen Zielsetzung. Darin sollten die wesentlichen Eckdaten und Kernaussagen des nachfolgenden Businessplans einfließen (z.B. was ist konkret geplant, wie viel Kapital wird benötigt, wie soll die Finanzierung aussehen usw.?).

Bestandteile eines Businessplans

Zusammenfassung des Vorhabens

Ist-Situation
- Unternehmensdarstellung – Historie
- Umsatz- und Ertragsentwicklung der letzten drei Geschäftsjahre
- Produktgruppen, Produktstruktur
- Zielgruppe, Kundenstruktur
- Wettbewerbsverhältnisse
- Branchenentwicklung
Die Planung einer Unternehmensübernahme

Ziele – Strategien
- Ziele- und Maßnahmenkatalog
- Absatzplan
- Kostenstruktur

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

Kapitalbedarf und Finanzierung
- Kapitalbedarfsplan
- Finanzierungsplan
- Öffentliche Förderprogramme
- Eigenkapital, Fremdmittel
- Sicherheiten, Bürgschaften

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

Nachfolgend ist die Erstellung eines Businessplans punktuell beschrieben:

Ist-Situation

Ziele – Strategien
Formulieren Sie klar und deutlich Ihre Ziele: Was genau haben Sie vor, was wollen Sie anders machen als Ihr Vorgänger? Die Ziele sollen verdeutlichen, weshalb Sie dieses Unternehmen...

Planungsrechnungen

■ **Umsatz- und Ertragserwartung (Rentabilitätsprognose)**

■ **Liquiditätsplanung**

■ **Planbilanz/Plan–Cash–Flow–Rechnung**
In der Planbilanz finden insbesondere die veränderten Finanzierungsbedingungen nach einer Übernahme Niederschlag. Die im Zuge des Eigentümerwechsels meist völlig veränderten Kapitalstrukturen machen eine detaillierte Analyse der Zahlungsströme und Belastungen notwendig.
Controlling

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

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

Finanzierungsplan

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

Anlagen

Tipp

Unter dem Dach der Gründungswerkstatt Deutschland werden von den meisten baden-württembergischen IHKs eigene Gründungswerkstätten mit regionalen Inhalten und einer Online-Begleitung durch erfahrene Tutoren der jeweiligen IHK angeboten. Gründer bzw. Übernehmer in Gebieten ohne regionale Gründungswerkstatt können sich im Basisportal „Gründungswerkstatt Deutschland“ registrieren und ebenfalls ihren Businessplan erarbeiten. Als Informations- und Beratungsplattform verbindet die Gründungswerkstatt Deutschland die Vorteile von online-gestützter Businessplanerstellung und persönlicher Beratung durch die IHK.
Die Umsetzung der Unternehmensübernahme


Vereinbaren Sie regelmäßige Gesprächstermine, um alle Fragen zu klären. Sind Sie nicht sicher, ob Sie auf einer Wellenlänge kommunizieren, sollten Sie möglichst einen Coach hinzuziehen. Viele Unternehmensberatungen haben sich auf die Begleitung von Unternehmensübergaben spezialisiert. Es kann sinnvoll sein, dass der ehemalige Inhaber einen offiziellen Beraterstatus erhält, bspw. durch einen befristeten Honorarvertrag. Im Konfliktfall kann es allerdings schwierig sein, sich voneinander zu trennen. Machen Sie sich mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern vertraut. Lassen Sie sich bei Führungskräften und Mitarbeitern vom Senior vorstellen, und suchen Sie das Gespräch mit ihnen. Entwickeln Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern und womöglich mit dem Senior Strategien für die künftige Unternehmensentwicklung. Informieren Sie die Belegschaft über das, was auf sie zukommt. Übernehmen Sie zunächst die Tradition des Unternehmens. Führen Sie Veränderungen behutsam ein, und versuchen Sie, diese in die Unternehmenstradition einzubinden.

Beratungsförderung des Landes


Die Industrie- und Handelskammern fungieren als Erstanlaufstelle bei der Beratungsförderung des Landes für Existenzgründer in der Vorgründungsphase. Bezüglich weiterer Beratungsschritte arbeiten die IHKn eng mit dem RKW Baden-Württemberg zusammen, das die Leistungen der IHKn erweitert. Mehrstündige Kompaktberatungen zur Klärung der Geschäftsidee, Beurteilung des Businessplans, Prüfung der Finanzierung usw. sind kostenfrei. Mehr-
Die Planung einer Unternehmensübernahme

Die Planung einer Unternehmensübernahme kann inklusive der täglich Intensivberatungen zur Erarbeitung des Businessplans, Erstellung von Marktrecherchen, Marketing und Vertriebskonzepten, Vorbereitung und Begleitung von Finanzierungsgesprächen bzw. die Prüfung einer Übernahme günstig angeboten werden. Der bürokratische Aufwand für die Beantragung ist auf ein Minimum reduziert. Interessenten wenden sich an die örtlich zuständige IHK.

Begleitung nach der Übernahme


Gründercoaching Deutschland


Die Finanzierung der Unternehmensübernahme


Das Gespräch mit dem Kreditinstitut

Ihr wesentlicher Partner bei der Finanzierung ist Ihre Hausbank (oder die Hausbank des Verkäufers). Für die Beantragung von Hausbankkrediten oder öffentlichen Finanzierungshilfen benötigen Sie ein fundiertes Konzept (Businessplan). Genauso wichtig ist, dass Sie Ihr Konzept auch überzeugend präsentieren. Folgende Punkte sollten Sie bei den Gesprächen mit den Kreditinstituten beachten:

Die Finanzierung der Unternehmensübernahme

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

Ohne Sicherheiten keine Unternehmensübernahme
Hausbankkredite oder Förderdarlehen werden nur gegen ausreichende Sicherheiten zur Verfügung gestellt und sind banküblich abzusichern.
Folgende Sicherheiten sind möglich:
■ Hypotheken, Grundschulden, Wertpapiere, Lebensversicherungen (mit entsprechendem Rückkaufswert)
■ Sicherungsübereignung der angeschafften Gegenstände (Maschinen, Einrichtungen und Warenbestände); diese müssen allerdings durch ihre Bank bewertet werden, was zu erheblichen Abschlägen gegenüber den Anschaffungswerten führen kann.


Was tun bei einer Kreditabsage?
■ Ergründen Sie zunächst die Ursache hierfür. Waren es Zweifel an Ihrer Unternehmerqualifikation, an den wirtschaftlichen Verhältnissen, an der Branchenprognose oder waren es die unzureichenden Sicherheiten?
■ Überdenken Sie Ihren Finanzierungswunsch. Arbeiten Sie Ihre neuen Erkenntnisse ein und versuchen Sie, Zweifel bei der Bank auszuräumen.

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

**Kosten eines Kredits**


**Kreditprüfung**

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

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

**Rating – die Bonitätsbeurteilung von Unternehmen**


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

1. **Management**
   - Qualität der Geschäftsführung/ des Managements
   - Qualität des Rechnungswesens/ Controllings

2. **Markt/ Branche**
   - Branchen-/ Marktentwicklung; Konkurrenzsituation
   - Abnehmer-/ Lieferantenstreuung
   - Export-/ Importrisiken
   - Produkte/ Sortiment
   - Leistungsstandard

3. **Kundenbeziehung**
   - Kontoführung
   - Kundentransparenz/ Informationsverhalten

4. **Wirtschaftliche Verhältnisse**
   - Beurteilung des Jahresabschlusses
   - Gesamte Vermögensverhältnisse

5. **Weitere Unternehmensentwicklung**
   - Unternehmensentwicklung seit dem letzten Jahresabschluss
   - Unternehmensplanung
   - Ertragsplanung und künftige Kapitaldienstfähigkeit
   - besondere Unternehmensrisiken

Da das Rating auch eine zukunftsorientierte Betrachtung des Unternehmens erfordert, hat der Unternehmer die Möglichkeit, über die Darstellung der wesentlichen strategischen und operativen Erfolgsfaktoren, aber auch der bestehenden Schwächen, sein Unternehmen bei den Kreditinstituten sachgerecht zu präsentieren. Auf diese Weise können sich die Banken ein reales Bild von den betrieblichen Faktoren machen.

**Externes Rating**
Bis vor wenigen Jahren erfolgte die Prüfung der Kreditwürdigkeit mittelständischer Unternehmen in Deutschland in der Regel durch die Kreditinstitute. Zwischenzeitlich wird durch spezielle Ratingagenturen auch ein externes Rating angeboten. Dabei wird zumeist wie folgt vorgegangen:
1. Übergabe der letzten drei Jahresabschlüsse/Bilanzen; daraus wird ein Ratingspiegel erstellt.


**Tipp**


**Die öffentlichen Finanzierungshilfen**


- Antragsteller müssen sowohl fachlich als auch kaufmännisch ausreichend qualifiziert sein. Die als erforderlich anzusehende Qualifikation hängt vom jeweiligen Vorhaben ab und kann daher nur im Einzelfall beurteilt werden.
- Das Vorhaben muss Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg bieten. Dies bedeutet, dass das Unternehmen eine auf Dauer gesicherte Existenz für den Inhaber bieten muss. Eine angemessene Anlaufzeit wird eingeräumt.
Die Finanzierungspartner erwarten, dass sich der Antragsteller in der Regel in angemessenem Umfang mit Eigenmitteln an der Finanzierung beteiligt.

Förderanträge sind über ein Kreditinstitut eigener Wahl an die jeweiligen Förderinstitute zu stellen (Hausbankprinzip), und zwar vor Beginn der beabsichtigten Investitionsmaßnahme. Eine rückwirkende Förderung ist nicht möglich. Ein Vorhaben wird begonnen, wenn die Investitionsmaßnahme in Angriff genommen wird bzw. wenn finanzielle Verpflichtungen eingegangen werden.


Ein Rechtsanspruch auf die Gewährung von öffentlichen Förderhilfen und Bürgschaften besteht nicht.

Existenzgründungsdarlehen

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

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

**Gründungsfinanzierung Baden-Württemberg**


Im Rahmen der Gründungsfinanzierung kann die Hausbank eine 50-prozentige Bürgschaft der Bürgschaftsbank oder der L-Bank zu besonders günstigen Konditionen beantragen. Kreditbeträge bis 2,5 Millionen Euro werden von der Bürgschaftsbank verbürgt. Für höhere Kreditbeträge ist die L-Bank zuständig. Falls eine 50-prozentige Bürgschaft nicht ausreichen sollte, übernimmt die Bürgschaftsbank bis zu einem Bürgschaftsbetrag von 1,25 Millionen Euro auch höhere Risikoanteile (bis zu 80 Prozent).

**Startfinanzierung 80**

Für Vorhaben mit einem Gesamtkapitalbedarf bis zu 150.000 Euro bieten die L-Bank und die Bürgschaftsbank mit der Startfinanzierung 80 ein kompaktes Finanzierungsangebot. Die zinsverbilligten Förderdarlehen der L-Bank (Höchstbetrag 100.000 Euro) werden mit einer Bürgschaft der Bürgschaftsbank in Höhe von 80 Prozent abgesichert. Gefördert werden Vorhaben zur Existenzgründung durch Neugründung, Betriebsübernahme oder tätigen Beteiligung. Ebenfalls gefördert wird die Existenzfestigung innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren nach Gründung oder Übernahme.

**ERP-Gründerkredit**

**ERP-Kapital für Gründung**

**Liquiditätskredit der L-Bank**

**Mezzanine-Darlehen der L-Bank**
Mit MezzaFin bietet die L-Bank eine Finanzierungsalternative, u. a. für Nachfolgeregelungen, an. Das Nachrangdarlehen wird für Beträge zwischen 100.000 Euro und 1,5 Millionen Euro in verschiedenen Darlehensvarianten und Laufzeiten von fünf bis zehn Jahren angeboten. Bei dem Nachrangdarlehen wird auf Sicherheiten verzichtet. Dadurch hat es eine eigenkapitalähnliche Wirkung und stärkt die wirtschaftliche Eigenkapitalbasis.

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

Die Bürgschaftsbank kann Bürgschaften bis zu 80 Prozent des Kreditbetrages übernehmen, höchstens jedoch 1,25 Millionen Euro. Bei der Bewilligung wird eine einmalige Bearbeitungsgebühr von 1,0 Prozent aus der genehmigten Bürgschaft fällig. Während der Dauer der Bürgschaft ist eine jährliche Bürgschaftsprovision von in der Regel 1,0 Prozent aus dem jeweils verbleibenden Kreditbetrag zu entrichten.
Die Finanzierung der Unternehmensübernahme


Kapitalbeteiligungen der MBG


Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten

Gründungszuschuss für Arbeitslose
IHK: Die erste Adresse

Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg


Praxisnahe Informationen und vielfältige Beratungen


Unternehmensbörse „nexxt-change“

Die aufgeführten Leistungen sind nur ein Auszug aus der Servicepalette der Industrie- und Handelskammern. So gibt es bei den einzelnen IHKn weitere spezielle Angebote, bspw. das Moderatorenkonzept.

**Moderatorenkonzept zur Sicherung der Unternehmensnachfolge**

Das Moderatorenkonzept wurde von der IHK Heilbronn-Franken entwickelt, die für die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern im Bereich Gewerbeförderung federführend ist. Eingebracht wurde das Moderatorenkonzept in das vom Land Baden-Württemberg aufgelegte 12-Punkte-Programm zur Sicherung der Unternehmensnachfolge. Im Mittelpunkt des Konzepts steht ein Experte bei der IHK, der als unmittelbarer Ansprechpartner und Moderator den gesamten Prozess der Betriebsübergabe begleitet.


Anschriften der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

IHK Bodensee-Oberschwaben
Lindenstraße 2
88250 Weingarten
Telefon 0751 409-0
Fax 0751 409-159
info@weingarten.ihk.de
www.weingarten.ihk.de

IHK Nordschwarzwald
Dr.-Brandenburg-Straße 6
75173 Pforzheim
Telefon 07231 201-0
Fax 07231 201-158
service@pforzheim.ihk.de
www.nordschwarzwald.ihk.de

IHK Heilbronn-Franken
Ferdinand-Braun-Straße 20
74074 Heilbronn
Telefon 07131 9677-0
Fax 07131 9677-199
info@heilbronn.ihk.de
www.heilbronn.ihk.de

IHK Ostwürttemberg
Ludwig-Erhard-Straße 1
89520 Heidenheim
Telefon 07321 324-0
Fax 07321 324-169
zentrale@ostwuerttemberg.ihk.de
www.ostwuerttemberg.ihk.de

IHK Hochrhein-Bodensee
Schützenstraße 8
78462 Konstanz
Telefon 07531 2860-100
Fax 07531 2860-165
info@konstanz.ihk.de
www.konstanz.ihk.de

IHK Region Stuttgart
Jägerstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon 0711 2005-0
Fax 0711 2005-1354
info@stuttgart.ihk.de
www.stuttgart.ihk24.de

IHK Karlsruhe
Lammstraße 13-17
76133 Karlsruhe
Telefon 0721 174-0
Fax 0721 174-290
info@karlsruhe.ihk.de
www.karlsruhe.ihk.de

IHK Reutlingen
Hindenburgstraße 54
72762 Reutlingen
Telefon 07121 201-0
Fax 07121 201-4120
kic@reutlingen.ihk.de
www.reutlingen.ihk.de
IHK Rhein-Neckar  
L 1,2  
68161 Mannheim  
Telefon 0621 1709-0  
Fax 0621 1709-100  
ihk@rhein-neckar.ihk24.de  
www.rhein-neckar.ihk24.de

IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg  
Romäusring 4  
78050 Villingen-Schwenningen  
Telefon 07721 922-0  
Fax 07721 922-166  
info@villingen-schwenningen.ihk.de  
www.schwarzwald-baar-heuberg.ihk.de

IHK Südllicher Oberrhein  
Schnewlinstraße 11-13  
79098 Freiburg  
Telefon 0761 3858-0  
Fax 0761 3858-222  
info@freiburg.ihk.de  
www.suedlicher-oberrhein.ihk.de

IHK Ulm  
Olgastraße 95-101  
89073 Ulm  
Telefon 0731 173-0  
Fax 0731 173-173  
info@ulm.ihk.de  
www.ulm.ihk24.de
Weitere Ansprechpartner auf Bundes- und Landesebene

Bürgschaftsbank
Baden-Württemberg GmbH
Werastraße 13–17
70182 Stuttgart
Telefon 0711 1645–6
www.buergschaftsbank.de

DEHOGA
Hotel- und Gaststättenverband
Baden-Württemberg e. V.
Augustenstraße 6
70178 Stuttgart
Telefon 0711 61988–0
www.dehogabw.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Scharnhorststraße 34–37
10115 Berlin
Telefon 030 18615–0
www.bmw.de

Einzelhandelsverband Baden-Württemberg e. V.
Neue Weinsteige 44
70180 Stuttgart
Telefon 0711 64864–0
www.handel-scout.de

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.
Zitelmannstraße 22
53113 Bonn
Telefon 0228 9161–0
www.bdu.de

KfW Bankengruppe
Palmengartenstr. 5–9
60325 Frankfurt am Main
Telefon 069 7431–0
www.kfw.de

Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V.
Kerkuléstraße 12
53115 Bonn
Telefon 0228 22805–0
www.bvk.de

L-Bank (Staatsbank für Baden-Württemberg)
Börsenplatz 1
70174 Stuttgart
Telefon 0711 122–0
www.l-bank.de

Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie e. V.
Gerhard-Koch-Straße 2–4
73760 Ostfildern
Telefon 0711 327325–00
www.lvi-online.de
Landesvereinigung
Baden-Württembergischer Arbeitgeberverbände e. V.
Löffelstraße 22-24
70597 Stuttgart
Tel. 0711 7682-0
www.agv-bw.de

MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft
Baden-Württemberg GmbH
Werastaße 13-17
70182 Stuttgart
Tel. 0711 1645-6
www.mbg.de

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
Baden-Württemberg
ifex – Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge
Neues Schloss – Schlossplatz 4
70173 Stuttgart
Tel. 0711 123-2786
www.gruendung-bw.de

Rechtsanwaltskammer Stuttgart
Königstraße 14
70173 Stuttgart
Tel. 0711 222155-0
www.rak-stuttgart.de

RKW Baden-Württemberg GmbH
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Tel. 0711 22998-0
www.rkw-bw.de

Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung
Haus der Wirtschaft
Willi-Bleicher-Straße 19
70174 Stuttgart
Tel. 0711 1839-5
www.stw.de

Steuerberaterkammer Stuttgart
Hegelstraße 33
70174 Stuttgart
Tel. 0711 61948-0
www.stbk-stuttgart.de

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

Wirtschaftsverband für Handelsvermittlung und Vertrieb
Baden-Württemberg (CDH) e. V.
Zettachring 2A
70567 Stuttgart
Tel. 0711 248127
www.cdhbw.de
Literaturhinweise (Auswahl)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Riedel, Hannspeter: Unternehmensnachfolge regeln; Gabler Verlag

Unternehmertestament 2011; DIHK-Verlag
Notizen
Herausforderung Unternehmensnachfolge