Herausforderung Unternehmens-nachfolge

Informationen für Unternehmens-übergeber und Nachfolger

IHK
Die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

Herausgeber:
Baden-Württembergischer
Industrie- und Handelskammertag

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

Autoren:
Stefan Hammes, IHK Nordschwarzwald
Martin Neuberger, IHK Heilbronn-Franken

7. aktualisierte Auflage
© 2021 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 2021

Titelfoto: PROJEKT X Artwork GmbH, Heilbronn

Inhaltsverzeichnis

Seite

	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
	Nachfolge durch Management/Mitarbeiter (MBO)	13
	Nachfolge durch Externe (MBI)	14
	Sonderformen der Unternehmensnachfolge	14
	Die Verpachtung eines Unternehmens	15
	Die schrittweise Übertragung eines Unternehmens	16
	Stiftungslösungen	17
3	**Die Unternehmensbewertung**	**18**
	Den Wert des Unternehmens ermitteln	18
	Die Bewertungsverfahren	18
	– Ertragswertverfahren	19
	– Substanzwertverfahren	20
	– Mischverfahren	20
	– Liquidationswertverfahren	20
	– Multiplikatorverfahren	21
4	**Rechtliche und steuerliche Aspekte**	**22**
	Rechtsfragen beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens	22
	Wichtigste Verträge bei einer Unternehmensnachfolge	27
	Erbrechtliche Überlegungen	29
	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 einem Unternehmen oder Nachfolger 38
Die Analyse des Unternehmens 39
Die Erarbeitung eines Businessplans 41
Die Umsetzung der Unternehmensübernahme 46

6 Die Finanzierung der Unternehmensübernahme 49
Das Gespräch mit dem Kreditinstitut 49
Rating – die Bonitätsbeurteilung von Unternehmen 51
Die öffentlichen Finanzierungshilfen 53

Anhang

- Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg 58
- Kontaktdaten der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg 60
- Weitere Ansprechpartner auf Bundes- und Landesebene 62

Vorwort

In vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg ist der Generationswechsel ein aktuelles Thema. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind bereits älter als 55 Jahre. Wird keine Nachfolgerin oder kein Nachfolger gefunden, bleibt oftmals nur die Stilllegung des Unternehmens. Unweigerlich stellt sich die Frage, wie der Bestand der in den nächsten Jahren zur Übergabe anstehenden Unternehmen und ihrer Arbeitsplätze langfristig gesichert werden kann.

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

Die rechtzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt des Betriebs. Fehler bei der Übergabe können zu Unternehmenskrisen bis hin zur Betriebsaufgabe führen. Immer mehr Unternehmensinhaberinnen und -inhaber haben keine Nachfolger aus der Familie. Für sie ist es wichtig, eine externe Unternehmensnachfolge durch eine Übernehmerin oder einen Übernehmer vorzubereiten.

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

Eine Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist zumeist ein sehr komplexer Vorgang. Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge lassen sich nur mit Hilfe von Experten richtig beurteilen und bearbeiten. Eine erste Adresse sind die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg. Sie bieten umfangreiche Serviceleistungen zum Thema Unternehmensnachfolge.

1 Die Unternehmensnachfolge vorbereiten

Frühzeitig die Nachfolge planen

Für viele Unternehmer ist es nicht einfach, an den Rückzug aus dem mit viel Mühe aufgebauten Unternehmen zu denken, denn es kostet viel Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und einem Nachfolger den Platz zu überlassen. Hinzu können Zweifel kommen, ob ein Nachfolger überhaupt in der Lage ist, das Unternehmen erfolgreich weiter zu führen. Der Verlust von Vermögen und von Arbeitsplätzen kann die Folge sein. Dies führt häufig dazu, dass die Beschäftigung mit der Nachfolge viel zu lange herausgezögert wird und das Unternehmen an Attraktivität und Zukunftsfähigkeit verliert.

In der Praxis wird unterschieden zwischen der geplanten und der ungeplanten Unternehmensnachfolge. Bei der Ersteren wird die Unternehmensnachfolge systematisch geplant, damit mittelfristig ein Nachfolger – sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von außerhalb – zur Verfügung steht und entsprechende Verfügungen im Unternehmertestament eine klare Nachfolgeregelung ermöglichen.

Ungeplante und unerwartete Unternehmensnachfolgen können bspw. entstehen durch Ehescheidungen, Streitigkeiten in der Inhaberfamilie oder plötzlichen Entschluss des Unternehmers zum Aufhören. Andere Ursachen für unerwartete Nachfolgen sind schwere Krankheit, Unfall oder sogar der Todesfall des Unternehmers. In diesen Situationen muss die Unternehmensnachfolge kurzfristig erfolgen, damit der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden kann. Damit auch diese erfolgreich gestaltet werden können, ist eine entsprechende Notfallplanung (vergleiche Kapitel 4) unabdingbar. Fast jede zehnte Nachfolge in Deutschland erfolgt aus diesen Gründen.

Aufgrund dieser Komplexität und Vielschichtigkeit ist eine frühzeitige Herangehensweise ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Spätestens ab dem 55. Lebensjahr sollte die Sensibilisierung und Planung für die Nachfolge beginnen. Dann ist in der Regel noch genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, die verschiedenen Alternativen zu prüfen, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und gegebenenfalls erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

Der Nachfolgeprozess gliedert sich in der Regel in vier Phasen:

- **Sensibilisierung**
  In dieser Phase fällt beim Abgebenden die Entscheidung zur Übergabe. Sie kann von Emotionen und auch von Ängsten geprägt sein. Erste Grundsatzentscheidungen werden gefällt und ein grober Zeitplan festgelegt.

- **Vorbereitung**
  In dieser Phase steht die Unternehmensbewertung und die Vermögensbestandsaufnahme an. Auch die Frage, wer für die Nachfolge in Frage kommt und wie diese Person gefunden werden kann, wird hier geklärt. Zudem sollten mit dem Steuerberater die steuerrechtlichen Aspekte der Nachfolge besprochen und gestaltet werden.

- **Verhandlung**
  Geheimhaltungsvereinbarung, Preisverhandlungen, Kaufvertrag, Gesellschaftsvertrag, Finanzierung, steuerrechtliche Aspekte und Beraterverträge stehen im Mittelpunkt dieser Phase.

- **Umsetzung**
  In diese Phase fallen Aktivitäten wie die Information der Mitarbeiter, die Kaufpreiszahlung, die Einführung des Nachfolgers, die Überleitung der Kunden und letztendlich – in Verantwortung des Nachfolgers – die Neuausrichtung des Unternehmens.

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

Den Nachfolger suchen und auswählen

Zu den wesentlichen Entscheidungen bei der Unternehmensübergabe gehört die Wahl des Nachfolgers. Wer kommt in Frage? Die meisten Firmeninhaber wünschen sich ihren Nachfolger aus der Familie. Dies ist bisweilen aber auch die schwierigste Form der Nachfolge. Die emotionale Komponente erschwert häufig eine weitgehend objektive Betrachtung. In manchen Fällen erwartet der Senior auch viel mehr von seinem Sohn oder seiner Tochter, als er dies bei Dritten tun würde. Oft kommt hinzu, dass die Kinder andere berufliche Interessen verfolgen und auf die Nachfolge verzichten. Wer frühzeitig die Nachfolge in seinem Unternehmen plant, bleibt von einer derartigen Überraschung verschont und kann sich rechtzeitig nach einem anderen geeigneten Nachfolger umsehen.

Steht ein Nachfolger aus der Familie nicht zur Verfügung, bietet sich eine Person aus dem Kreis der Gesellschafter, der Führungskräfte bzw. der leitenden Mitarbeiter an. Ein Nachfolger aus dem Unternehmen hat den Vorteil, dass er mit den Besonderheiten des Unternehmens bereits gut vertraut ist. Er kennt die Prozesse, die Mitarbeiter, die Kunden sowie die Lieferanten und hat auch die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt.

Wenn kein potenzieller Nachfolger vorhanden ist, muss dennoch nichts dem Zufall überlassen werden. Die Zahl der potenziellen externen Nachfolger ist groß. Letztendlich kommt es darauf an, Angebot und Nachfrage in adäquater Weise zusammen zu bringen. Neben Privatpersonen, die aus den unterschiedlichsten Gründen in die Selbstständigkeit gehen möchten, gibt es auch eine Vielzahl an Unternehmen, die aus strategischen Gründen an der Übernahme von Unternehmen interessiert sind. Neben Tagespresse und Fachzeitschriften bieten Nachfolgeplattformen im Internet wie beispielsweise die bundesweite Unternehmensbörse nexxt-change (www.nexxt-change.org) gute Chancen, den richtigen Nachfolger zu finden. Eine weitere Alternative sind auf Unternehmenskauf und -verkauf spezialisierte Unternehmensberater (M&A Berater).

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 an der Qualifikation und der Persönlichkeit der Kandidaten orientieren. Eine unabdingbare Anforderung ist die kaufmännische und fachliche Kompetenz.

Sinnvoll ist die Erstellung eines Anforderungsprofils. Es gilt zu prüfen, ob der Kandidat wirklich für diese Aufgabe geeignet ist. Denn: Nicht immer ist der Wunschnachfolger auch wirklich „der Richtige". Um seine Ernsthaftigkeit und Kompetenz zu belegen, sollte der Nachfolger ein klares Konzept vorlegen, in dem er beschreibt, wie er sich die Zukunft des Unternehmens vorstellt.

Wenn der Nachfolger aus der Familie kommt, dürften seine unternehmerischen und fachlichen Fähigkeiten und seine Potenziale bekannt sein. Ob der aus dem Familienkreis stammende Übernehmer jedoch besser geeignet ist als ein externer Nachfolger, sollte objektiv geprüft werden.

TIPP

Die Familie ist rechtzeitig in die Überlegungen und Planungen zur Unternehmensnachfolge mit einzubeziehen. Die Entscheidung zur Unternehmensnachfolge betrifft jedes Familienmitglied.

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

Folgende Fragen bieten hierbei eine erste Orientierung:

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

Die Antworten auf diese Fragen sollten klären, ob der Nachfolgekandidat den Anforderungen gerecht werden kann. Die Auswahl des Nachfolgers sollte so objektiv wie möglich erfolgen, auch dann, wenn es sich um einen Familienangehörigen handelt. Die Einbindung von Experten oder Vertrauten kann dabei eine große Hilfe sein.

Den Nachfolger einarbeiten

Voraussetzung für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens ist eine gründliche Vorbereitung und umfassende Einarbeitung des Nachfolgers. Je nach Konstellation kann die Begleitung durch einen externen Betreuer sehr wertvoll sein. Es stehen Gespräche zwischen Unternehmer, Nachfolger, Führungskräften, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten an. Der Übergeber kann noch sehr viel für die Zukunft des Unternehmens bewirken, wenn er sich in diese Phase aktiv einbringt, bspw. bei folgenden Themen:

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

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

Die Mitarbeiter:
Eine Betriebsübergabe kann zu einer Beunruhigung bei der Belegschaft führen. Der Unternehmer sollte die Mitarbeiter rechtzeitig über die anstehende Übergabe informieren. Hierzu gibt es auch eine gesetzliche Verpflichtung (§ 613a BGB). Arbeitsrechtliche Regelungen sowie Vereinbarungen zur betrieblichen Altersversorgung sollten dem Nachfolger ebenfalls bekannt sein.

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

Der Wettbewerb:
Insbesondere die erzielte Alleinstellung am Markt gegenüber dem Wettbewerb sollte herausgearbeitet und das Profil der maßgeblichen Konkurrenten sowie deren Stärken und Schwächen erläutert werden.

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

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.

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

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

Übergeber – Übernehmer
Oftmals kann der Senior sein „Lebenswerk" nicht loslassen oder sich nicht vorstellen, dass es auch ohne sein Wissen und seine Erfahrung weitergeht. Solche Unternehmen sind von der Persönlichkeit ihrer Inhaber stark geprägt. Womöglich ändert der Nachfolger vieles von dem, wofür der Senior noch gekämpft hat und was bisher gut und richtig schien. Jede noch so kleine Neuerung kann für den Übergeber zum Problem werden. Besonders kritisch ist das „Nicht-Loslassen", wenn der Sohn oder die Tochter die Nachfolge antreten. In dieser Konstellation kommt noch ein Wandel im Rollenverständnis hinzu. Der Vater hatte bisher das Sagen. Nun soll er sich unterordnen und seine führende Position aufgeben.

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

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".

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

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

Nachfolger – Dritte

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

Kompetente Beratung nutzen

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

Aufgrund der Komplexität und Individualität einer Nachfolge ist es grundsätzlich sinnvoll, externen Sachverstand einzubeziehen. Neben qualifizierten Steuerberatern und Rechtsanwälten kann, wie bereits angesprochen, ein Berater bzw. Coach in verschiedenen Phasen des Übergabeprozesses sehr wertvoll sein. In vielen Fällen kann es aber besser sein, wenn der Unternehmer von Anfang an einen Berater engagiert. Der große Erfahrungsschatz und die Netzwerke von auf Unternehmensnachfolge spezialisierten Unternehmensberatern erhöhen die Erfolgsaussichten deutlich. Zudem nehmen sie den durch das Tagesgeschäft gebundenen Übergebern einiges an Arbeit ab.

TIPP

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

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

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

- **Unternehmensübertragung als vorweggenommene Erbfolge oder Schenkung**
  Der Unternehmer übergibt zu Lebzeiten das Unternehmen an einen oder mehrere Erben; dies ist die unternehmens- und familienfreundlichste Variante, da etwaige Probleme rechtzeitig besprochen und vermieden werden können. Unter einer Unternehmensübergabe an Familienmitglieder im Wege der vorweggenommenen Erbfolge versteht man die Übertragung von Vermögensgegenständen auf den oder die voraussichtlichen Erben bereits zu Lebzeiten des Übergebers. Sind mehrere Erben vorhanden und soll der Betrieb nur an einen Erben übertragen werden, ist ein Erbausgleich erforderlich. Wichtig dabei ist, dass die weichenden Erben den Pflichtteilsverzicht erklären und vom Übergeber entsprechende Gegenleistungen erhalten. So kann das Unternehmen für die Zukunft vor Pflichtteilsansprüchen oder vor einer Erbengemeinschaft geschützt werden.

  Eine ähnlich gelagerte Alternative ist die Schenkung. Sie ermöglicht zudem bei größeren Familienvermögen eine steuerliche Optimierung, da die Schenkungsfreibeträge alle zehn Jahre wieder neu aufleben.

- **Die Übertragung des Unternehmens gegen wiederkehrende Leistungen**
  Der Nachfolger zahlt den vereinbarten Kaufpreis nicht in einem Betrag; vielmehr wird der Kaufpreis auf Basis von Rente, Raten oder einer dauernden Last über einen längeren Zeitraum entrichtet. Der Vorteil für den Käufer kann darin bestehen, dass er nicht auf eine Fremdfinanzierung angewiesen ist. Für den Verkäufer ist nachteilig, dass er vom Erfolg seines Nachfolgers abhängig ist. Wiederkehrende Leistungen lassen sich aber beispielsweise mit einer Hypothek absichern.

Beim Verkauf eines Betriebes gegen eine Rente wird zwischen der betrieblichen Veräußerungsrente und der betrieblichen Versorgungsrente unterschieden. Eine Veräußerungsrente liegt vor, wenn die Rente eine angemessene Gegenleistung für das übertragende Unternehmen darstellt. Dient die Rente hingegen in erster Linie dazu, den Lebensunterhalt des ausscheidenden Unternehmers zu sichern, spricht man von einer betrieblichen Versorgungsrente. Beide Formen können als Leibrente (Laufzeit hängt vom Leben einer oder mehrerer Personen ab) oder Zeitrente (feste Laufzeit) gestaltet werden.

Eine dauernde Last besteht aus wiederkehrenden Aufwendungen über einen Mindestzeitraum von zehn Jahren. Dauernde Lasten unterscheiden sich von Renten insbesondere dadurch, dass sie keine gleichmäßigen oder gleichbleibenden Leistungen voraussetzen. Sie können sich beispielsweise an der Umsatzhöhe des Unternehmens oder an den Lebenshaltungskosten des Verkäufers orientieren.

- **Verkauf des Unternehmens**
  Die Tochter oder der Sohn kaufen das elterliche Unternehmen. Voraussetzung für dieses Konzept sind ein angemessener Kaufpreis und eine solide Gründungsfinanzierung.

Nachfolge durch Management/Mitarbeiter (MBO)

Die Übernahme durch leitende Mitarbeiter wird als „Management-Buy-Out (MBO)“ bezeichnet. Für den deutlich selteneren Fall, dass ein größerer Teil der Belegschaft das Unternehmen übernimmt, lautet der Fachbegriff „Employee-Buy-Out (EBO)“. Die Übernahme durch Führungskräfte bietet viele Chancen. Die Übernehmer kennen Produkt, Prozesse, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten und wissen damit, worauf sie sich einlassen. Aber es sind auch Herausforderungen zu meistern. Zum einen ist dies der Wechsel vom Kollegen zum Chef. Zum anderen darf auch die Gefahr einer Betriebsblindheit nicht unterschätzt werden.

Die Übernahme durch größere Teile der Belegschaft bietet die Chance auf eine hohe Bindung des Personals an das Unternehmen. Auch die Motivation und das Engagement eines Miteigentümers ist in der Regel höher. Eine solche Nachfolge erfordert allerdings eine klare Organisation und Regelungen für die Entscheidungsfindung.

Nachfolge durch Externe (MBI)

In diesem Fall wird von einem Management-Buy-In (MBI) gesprochen. Dies ist die typische Unternehmensnachfolgeform, wenn weder ein Familienmitglied noch Mitarbeiter aus dem Unternehmen die Nachfolge antreten wollen. Hier erwirbt ein qualifizierter, firmenexterner Übernehmer das Unternehmen. Der Kaufvertrag wird durch die rechtlichen Verhältnisse des Unternehmens und die steuerlichen Erfordernisse bestimmt und muss bei ins Handelsregister eingetragenen Firmen in notarieller Form erfolgen. Die notwendigen Einzelheiten müssen mit einem Rechtsanwalt bzw. mit einem Steuerberater verhandelt werden.

Sonderformen der Unternehmensnachfolge

- **Buy-In-Management-Buy-Out**
  Bei dem so genannten Buy-In-Management-Buy-Out übernehmen eine betriebsinterne und eine betriebsexterne Person das Unternehmen. Hier wird eine Kombination gefunden zwischen einem Firmenkenner und einer Person, die ergänzendes Spezialwissen mitbringt, entweder im fachlichen oder kaufmännischen Bereich. Diese Kombination wird von den Kreditinstituten wegen der Risikostreuung zumeist positiv gesehen. Voraussetzung ist jedoch, dass das Unternehmen eine zweiköpfige Führungsmannschaft finanziell verkraftet, die Übernehmenden sich in den wesentlichen Fragen der Unternehmensführung einig sind und als Team auftreten.

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

- **Verkauf an einen strategischen Investor (Plant-Buy-Out)**
  Das Unternehmen wird beim Plant-Buy-Out an einen bisherigen Wettbewerber oder an Unternehmen, die auf einer vor- oder nachgelagerten Produktionsstufe tätig sind, veräußert. Diese Unternehmen können sich durch diese strategische Investition vergrößern, ihre eigene Marktposition stärken und Synergieeffekte realisieren. Diese Nachfolgeform hat in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen.

- **Verkauf an einen Finanzinvestor (Institutional-Buy-Out)**
  Der Finanzinvestor, meist sind es Private Equity Fonds, Industrieholdings oder Family Offices, hat in der Regel eine klare, eher kurz- oder mittelfristig orientierte Renditeerwartung. Der klassische Finanzinvestor ist oft Exit-orientiert und will durch einen zeitnahen Verkauf einen Gewinn erzielen. Family-Offices hingegen halten die Anteile meist mittel- bis langfristig. Die Chancen, dass das Unternehmen in ähnlicher Art fortgeführt wird, wie es der Übergeber praktiziert hat, sinken bei dieser Nachfolgeform spürbar. Da der Finanzinvestor nicht selbst in die Geschäftsführung geht, wird oftmals auch den Führungskräften eine Minderheitsbeteiligung angeboten. Diese investieren zumeist Kapital und ermöglichen dadurch Investitionen zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Beim Einstieg eines Finanzinvestors sollte darauf geachtet werden, dass die Belegschaft erhalten bleibt, da diese das Unternehmen detailliert kennt.

Die Verpachtung eines Unternehmens

Eine Unternehmensverpachtung liegt vor, wenn der Übergeber alle wesentlichen Betriebsgrundlagen wie Immobilien, Einrichtungen und Maschinen zurückbehält und lediglich Kleinmaschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge und Warenlager an den Nachfolger verkauft. Die Nutzung der zurückbehaltenen Wirtschaftsgüter wird in einem Pachtvertrag geregelt. Die Verpachtung spielt in der Praxis nur eine untergeordnete Rolle. Da die übergebende Person in der Regel keine Absichten hegt, den Betrieb wieder selbst zu führen, dominiert die abschließende Übergabe beispielsweise durch Schenkung oder Verkauf. Für den Pächter ist zudem nachteilig, dass er nicht uneingeschränkt über die Betriebs- und Geschäftsausstattung verfügen kann.

Dem Pächter bleibt dafür die Finanzierung eines Kaufpreises erspart. Er wird allerdings auch nicht Eigentümer und erhält den Betrieb nur für die Laufzeit des Pachtvertrages. Probleme bereiten kann bereits die Dauer von Pachtverträgen: Wird eine lange Laufzeit gewählt, trägt der Pächter das Risiko der Vertragsbindung. Arbeitet er nicht rentabel und will sich deshalb vom Vertrag lösen, ist dies in der Regel nicht ohne Weiteres möglich. Ist die Laufzeit kürzer bemessen, hat der Verpächter ein Risiko, wenn die Betriebsentwicklung negativ verläuft und für den Pächter wirtschaftlich uninteressant wird. Bei der Verpachtung eines Betriebes ergeben sich für den Pächter keine besonderen steuerlichen Auswirkungen. Generell gilt: Pachtzahlungen sind Betriebsausgaben, die steuerlich geltend gemacht werden können. Die Ausstattung des Betriebes kann der Pächter allerdings nicht abschreiben, da es sich nicht um sein Eigentum handelt.

Folgende Punkte sollten in einem schriftlichen Pachtvertrag geregelt werden:

- Der Umfang der gepachteten Wirtschaftsgüter
- Die Laufzeit des Pachtvertrages (ggf. mit Verlängerungsoption)
- Die Höhe der monatlichen Pachtzahlungen
- Veränderungen in der Pachthöhe, bspw. durch Wertsicherungsklauseln
- Die Kündigungsfrist
- Die 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

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

Der schrittweise Übergang kann nur in Kapitalgesellschaften verbindlich dargestellt werden. Mit ihm sind Risiken für beide Seiten verbunden. So kann der ausgewählte Nachfolger beispielsweise die Motivation zur Übernahme verlieren. Oder der Übergebende traut dem Kandidaten die Nachfolge nicht mehr zu. Damit können viel Zeit und oftmals auch betriebliches Know-how verloren gehen.

Stiftungslösungen

Die Nachfolgeregelung durch das Einbringen des Unternehmens in eine Stiftung kann aus verschiedenen Gründen sinnvoll sein. Hierzu gehören insbesondere steuerliche Vorteile. Aber auch die Überbrückung eines Zeitraums, bis ein Nachfolger beispielsweise das notwendige Alter oder die Qualifikation besitzt, kann über eine Stiftung realisiert werden. Aufgrund des Aufwandes, der mit einer Stiftungslösung verbunden ist, ist sie in der Regel erst ab einem Stiftungsvermögen von etwa 1 Million Euro sinnvoll.

- **Gemeinnützige Stiftung**
  Eine gemeinnützige Stiftung kann errichtet werden, wenn der Stiftungszweck im steuerlichen Sinne gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke beinhaltet. Dies belohnt der Staat mit Steuervergünstigungen. Allerdings muss sich der Unternehmer bewusst sein, dass er sein Vermögen mit Gründung einer Stiftung dauerhaft aus der Hand gibt.

- **Familienstiftung**
  Familienstiftungen dienen ihrem Zweck nach überwiegend dem Interesse der Mitglieder einer oder mehrerer Familien. Die für eine Steuerbegünstigung erforderliche Förderung der Allgemeinheit liegt bei einer reinen Familienstiftung nicht vor.

- **Stiftung & Co. KG**
  Steuer- und gesellschaftsrechtlich ist diese Stiftungsform eine echte Kommanditgesellschaft. Anders als bei der GmbH & Co. KG ist der persönlich haftende Gesellschafter jedoch keine GmbH, sondern eine Stiftung.

3 Die Unternehmensbewertung

Den Wert des Unternehmens ermitteln

Der Unternehmenswert und der Kaufpreis, zu dem ein Unternehmen an einen Nachfolger übergeht, stimmen nur selten überein. Während es zur Ermittlung eines Unternehmenswertes verschiedene Verfahren mit unterschiedlicher Komplexität und Objektivität gibt, bestimmt sich der Kaufpreis letztendlich nach Angebot und Nachfrage. Hervorzuheben ist, dass Verkäufer und Käufer in der Regel sehr unterschiedliche Herangehensweisen haben. Der Käufer will möglichst wenig aufwenden; der Verkäufer hingegen will sein Lebenswerk zu einem möglichst hohen Verkaufspreis weitergeben. Ein zu hoher Kaufpreis kann jedoch zu einem Scheitern einer Unternehmensnachfolge führen oder zumindest die Liquidität beim Käufer nachhaltig beeinträchtigen.

Eine Unternehmensbewertung ist nicht nur bei Nachfolgeregelungen oder der Abfindung von Mitgesellschaftern erforderlich, sondern bspw. auch bei Erbschaften oder Zugewinnermittlungen (bei Ehescheidungen). Bei der Bewertung sollte berücksichtigt werden, ob das Unternehmen an ein Familienmitglied, einen Mitarbeiter, einen externen Übernehmer oder an einen Investor verkauft wird. Treten ein Wettbewerber oder Investor an das Unternehmen heran, kommen zusätzliche, meist preissteigernde, Faktoren ins Spiel.

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

Die Bewertungsverfahren

In der Praxis hat sich keines der Bewertungsverfahren als das einzig Richtige herauskristallisiert. Vielmehr gilt es, das Bewertungsverfahren abgestimmt auf das zu bewertende Unternehmen auszuwählen.

- **Ertragswertverfahren**
  Die nachhaltige Ertragskraft eines Unternehmens ist für den Nachfolger die bestimmende Größe bei der Entscheidung, ein Unternehmen zu übernehmen. Die Ertragskraft definiert einerseits die Verdienstmöglichkeiten; andererseits zeigt sie vor allem auch die Fähigkeit, eine mit der Übernahme verbundene Finanzierung zu bedienen. Damit erklärt sich die Dominanz der Verfahren, die den Ertrag als Basis für die Bewertung nehmen.

  Unter den Oberbegriff Ertragswertverfahren fallen verschiedene Varianten:

- Vereinfachtes Ertragswertverfahren nach dem Erbschaftsteuergesetz
  Dies ist ein vergangenheitsbezogenes Verfahren. Die Bewertung basiert auf dem in den letzten drei Bilanzen ausgewiesenen Gewinn. Nach Abzug einer fiktiven Einkommensteuer von 30 Prozent wird der durchschnittliche Gewinn mit dem Faktor 13,75 multipliziert. Dies entspricht einem Kapitalisierungszins von 7,27 Prozent.

- Mischverfahren
  Bei dieser Variante werden die Erträge der letzten zwei Jahre sowie die voraussichtlichen Erträge des aktuellen Jahres und der zwei nächsten Geschäftsjahre der Berechnung zu Grunde gelegt. Der Kapitalisierungszins wird auf der Basis individueller Risikopositionen ermittelt und liegt in einer Spanne zwischen 15 Prozent bis 25 Prozent.

- Zukunftsbezogene Verfahren
  Im Unterschied zum Mischverfahren bilden hier Planzahlen die Bewertungsbasis. Zu Grunde liegt der Gedanke, dass der Nachfolger nur durch die zukünftigen Erträge seine finanziellen Ziele erreichen kann. Ein zukunftsbezogenes Ertragswertverfahren ist die Discounted-Cash-Flow-Methode, die im Gegensatz zum Ergebnis den Cash-Flow, also den Gewinn zuzüglich nicht ausgabewirksamer Kosten (beispielsweise Abschreibungen und Rückstellungen) bei der Bewertung zu Grunde legt. Somit wird die Finanzkraft in den Vordergrund gestellt. Eine weitere Besonderheit ist die Integration eines Wertes, der das Marktrisiko abbilden soll. Der zukünftige Cash-Flow, in der Regel ab dem 5. Jahr als ewige Rente dargestellt, wird dann auf den Kapitalwert abgezinst und ergibt den Unternehmenswert.

  Alle Ertragswertverfahren basieren auf einer genauen Prüfung der tatsächlichen und der zukünftigen Kosten insbesondere dahin gehend, ob sie auch betriebsnotwendig und betriebsbedingt sind. Ist dies nicht der Fall ist, werden sie nicht berücksichtigt und erhöhen das Ergebnis. Anderseits müssen nicht gebuchte Kosten, zum Beispiel Eigenmiete oder - bei Einzelfirmen und Personengesellschaften der Unternehmerlohn - ertragsmindernd eingerechnet werden.

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

  Das Substanzwertverfahren kommt zum Einsatz, wenn das Unternehmen entweder keinen oder nur einen geringen Gewinn ausweist. Ein Ertragswertverfahren ist in diesem Fall in der Regel nicht möglich. Für den Käufer kann es aber dennoch interessant sein die Nachfolge anzutreten, wenn er sich zutraut, auf dieser Substanz aufbauend zukünftig adäquate Gewinne zu realisieren.

- **Mischverfahren**
  Mischverfahren berücksichtigen 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 entweder zu gleichen Teilen oder mit unterschiedlicher Gewichtung die Ertragskraft und die technische Ausstattung eines Unternehmens bewertet. Beispiele sind das Stuttgarter Verfahren, das die Finanzämter vor dem vereinfachten Ertragswertverfahren zu Grunde gelegt haben, und das AWH-Verfahren im Handwerk.

- **Liquidationswertverfahren**
  Bei diesem Verfahren wird beim Wertansatz der einzelnen Vermögenswerte davon ausgegangen, dass das Unternehmen nicht mehr am Markt weiterbesteht. Vom Ansatz betrachtet ist es mit dem Substanzwertverfahren verwandt. Bei diesem wird bei der Bewertung aber vom Fortbestand des Unternehmens ausgegangen. Der Liquidationswert stellt die absolute Untergrenze bei der Bewertung dar.

- **Multiplikatorverfahren**
  Ein weiteres Verfahren arbeitet mit Multiplikatoren, die sich auf die Ertragskraft (EBIT) oder den Umsatz beziehen. Diese Multiplikatoren werden abgeleitet aus Marktwerten von Unternehmen (in der Regel börsennotiert) und aus tatsächlich realisierten Kaufpreisen, soweit diese öffentlich sind. Die Multiplikatoren werden von Fachmagazinen veröffentlicht und regelmäßig aktualisiert. Problematisch bei diesem Verfahren ist, dass diese Multiplikatoren aus Verkäufen von sehr großen Unternehmen abgeleitet sind, und dass jedes Unternehmen individuelle Besonderheiten aufweist.

TIPP

Die Unternehmensbewertung ist eine komplexe, aber wesentliche Aufgabe im Rahmen der Unternehmensnachfolge. Der Käufer will einen möglichst niedrigen, der Verkäufer in der Regel einen maximalen Preis erreichen. Die dargestellten Berechnungsverfahren führen darüber hinaus zu Unterschieden in der Höhe des errechneten Unternehmenswertes. Eine Unternehmensbewertung sollte deshalb nicht ohne Mitwirkung eines erfahrenen Beraters erfolgen (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Sachverständiger für Unternehmensbewertung). Eine erste Indikation können internetbasierte Unternehmenswertrechner leisten. Die IHK-Organisation hat bei der Entwicklung eines Online-Tools (www.kmurechner.de) mitgewirkt. Dieser Unternehmenswertrechner basiert auf einem Ertragswertverfahren, das sowohl Ergebnisse aus der Vergangenheit als auch der Zukunft berücksichtigt.

4 Rechtliche und steuerliche Aspekte

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

Rechtsfragen beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens

Das Unternehmen ist die juristische bilanzielle Wirtschaftseinheit und stellt die Gesamtheit von Sachen und Rechten dar. Für das Auftreten im Rechtsverkehr bedarf es eines Unternehmensträgers, beispielsweise eines Einzelunternehmens bzw. einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. Der Kauf eines Unternehmens kann durch den Erwerb des Unternehmensträgers oder einzelner zur Sache und Rechtsgemeinschaft gehörenden Wirtschaftsgütern erfolgen.

Share Deal (Anteilskauf)

Durch den Kauf des gesamten Unternehmens oder den Kauf von Geschäftsanteilen (Erwerb aller Anteile oder Anteilskauf) wird der Käufer zum Gesellschafter oder kompletten Eigentümer. Bei einer GmbH wird nicht das Unternehmen, sondern die Geschäftsanteile veräußert; damit ist das Unternehmen entweder komplett oder mehrheitlich übertragen. Der Rechtsträger, beispielsweise eine GmbH, bleibt weiterhin unverändert bestehen. Damit behalten auch alle Verträge, die das Unternehmen geschlossen hat, ihre Gültigkeit. Der Anteilskauf wird in einem Kaufvertrag beschlossen. Bei der Kapitalgesellschaft ist eine notarielle Beglaubigung des Vertrages notwendig; hier wird beim Notar der seitherige Geschäftsführer abberufen, der neue Geschäftsführer bestellt und die Handelsregistereintragung veranlasst. Außerdem ist der wirtschaftlich Berechtigte beim Transparenzregister zu melden (www.transparenzregister.de).

Asset Deal (Unternehmenskauf)

Beim Asset Deal erwirbt der Käufer im Gegensatz zum Share Deal nur die wesentlichen Vermögenswerte (Assets) eines Unternehmens. Diese werden aus dem bisherigen Unternehmen – das weiterhin bestehen bleibt – herausgekauft und in ein neu gegründetes Unternehmen übertragen. Assets sind beispielsweise Maschinen, Warenbestände, Grundstücke und Gebäude, Mitarbeiter oder der Kundenstamm. Die bisherigen Forderungen kann der frühere Eigentümer einfordern und gemeinsam mit dem versteuerten Veräußerungsgewinn zur Abwicklung der Altgesellschaft verwenden. Der Übernehmer wiederum kann unbelastet von früheren Verbindlichkeiten des Unternehmens starten.

Kaufvertrag

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

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

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

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

Fortführung der Firma

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

Beim Erwerb eines nicht in das Handelsregister eingetragenen Unternehmens ist die Firmenfortführung ausgeschlossen. 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 bereits am gleichen Ort eine Firma eingetragen ist, die einen ähnlichen Namen hat.

Haftung bei der Betriebsübergabe

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

Haftung bei Firmenfortführung

Wird ein erworbenes Handelsgeschäft unter der bisherigen Firma fortgeführt, haftet der Erwerber für alle im Betrieb des Geschäfts begründeten Verbindlichkeiten des früheren Inhabers (§ 25 HGB). Die Haftung erstreckt sich bspw. auch auf Lohn- und Gehaltsansprüchen aus Arbeitsverhältnissen, Ansprüchen aus Wettbewerbsklauseln, Vertragsstrafen oder Steuerschulden. Des Weiteren haftet der Nachfolger für Produkte und Leistungen des Vorgängers.

Daneben haftet auch der Verkäufer für Altschulden der Gesellschaft gegenüber Dritten noch für fünf Jahre ab Übergabe. Dies trifft aber nur auf Verbindlichkeiten zu, die er tatsächlich persönlich zu verantworten hat, nicht also auf neue, vom Nachfolger eingegangene Verbindlichkeiten. Der Unternehmensnachfolger kann aber mit dem Veräußerer eine vertragliche Vereinbarung treffen, in der die Haftung für frühere Verbindlichkeiten ausgeschlossen wird. Damit dieser Haftungsausschluss gegenüber den Gläubigern wirksam wird, muss er in das Handelsregister eingetragen und bekannt gemacht werden. Es genügt aber auch, wenn dieser Haftungsausschluss jedem einzelnen Gläubiger mitgeteilt wird. Sofern die Vereinbarung eines Haftungsausschlusses in das Handelsregister eingetragen werden soll, muss die Eintragung und Bekanntmachung mit der Übernahme zeitnah zusammenfallen.

Haftung ohne Firmenfortführung

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

Haftung bei Übernahme eines kleingewerblichen Unternehmens

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

Haftung für betriebliche Steuerschulden

Der Nachfolger haftet für alle betrieblichen Steuerschulden, die im Kalenderjahr vor dem Verkauf entstanden sind. Dies betrifft im Wesentlichen die Gewerbesteuer, die Umsatzsteuer sowie die Lohnsteuer. Der bisherige Betriebsinhaber bleibt zwar ebenfalls Steuerschuldner. Ist er aber nicht mehr greifbar, kann das Finanzamt auch den Käufer allein in Anspruch nehmen. Die Haftung für Steuerschulden kann vertraglich nicht ausgeschlossen werden. Gegebenenfalls sollte sich der Käufer eine Negativbescheinigung des Finanzamts vorlegen lassen bzw. eine Bestätigung des Inhabers in den Kaufvertrag aufnehmen, dass er für etwaige Steuernachzahlungen aufkommt.

Übernahme der Arbeitsverhältnisse

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

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

Eintritt in bestehende Verträge

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

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

Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzverbot

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

Haftung des Veräußerers

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

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:

- **Unternehmenskaufvertrag**
  Vor dem Abschluss eines Kaufvertrages müssen die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse gründlich geklärt werden. Folgende Punkte sollten 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 Minderung des Kaufpreises
- Ein Wettbewerbsverbot für den Verkäufer
- Haben Mitarbeiter von ihrem Widerspruchsrecht beim Betriebsübergang Gebrauch gemacht
- Verhaltensmaßnahmen bis zum Zeitpunkt des Übergangs
- Umgang mit etwaigen Pensionsverpflichtungen bzw. -rückstellungen
- Die Haftung des Verkäufers für Sach- und Rechtsmängel beim Unternehmensverkauf
- Der Eintritt in bestehende Verträge wie Miet-, Pacht-, Lizenz-, Leasingverträge
- Erklärungen, ob Rechte Dritter vorliegen, bspw. Sicherungsübereignungen oder Eigentumsvorbehalte
- Salvatorische Klausel

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

Der Kauf von Gesellschaftsanteilen/Gesellschaftsvertrag

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

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

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

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

- **Testament**
  Jeder Unternehmer sollte ein auf die jeweilige Situation abgestimmtes Testament haben. Neben Fachanwälten für Erbrecht sind die Notare wichtige Anlaufstellen und Berater bei diesbezüglichen Fragestellungen.

- **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.

Erbrechtliche Überlegungen

Gesetzliche Erbfolge

Erbrechtliche Überlegungen spielen bei der Nachfolgeplanung eine besondere Rolle. Ein verantwortungsbewusster Unternehmer überlässt die Regelung der Nachfolge nicht dem Gesetz, sondern regelt in einem Testament oder in einem Erbvertrag, wer den Betrieb nach seinem Tod weiterführen soll. Jeder Unternehmer sollte sich deshalb frühzeitig darüber klar werden, auf wen im Falle seines Todes der Betrieb oder die Gesellschaftsanteile übergehen sollen.

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

Erbfolge per Testament oder Erbvertrag

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

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

Pflichtteilansprüche

Der Erblasser kann grundsätzlich frei darüber entscheiden, wem er sein Vermögen hinterlassen möchte. Nahe Angehörige, die nicht als Erben eingesetzt werden, haben aber stets

einen gesetzlichen Pflichtteilanspruch. Das ist ein Geldanspruch in Höhe der Hälfte des gesetzlichen Erbteils gegen den oder die Erben. Solche Zahlungsansprüche können zu einer Gefahr für den Betrieb werden. Bei angespannter finanzieller Lage kann sich dadurch die Notwendigkeit zum Verkauf von für das Unternehmen wichtigen Gegenständen oder sogar des Unternehmens selbst ergeben. Lassen sich Abfindungszahlungen nicht vermeiden, sollten diese zumindest so geregelt werden, dass der Bestand des Unternehmens nicht gefährdet wird. So sollte beispielweise eine langfristige und liquiditätsschonende Zahlung der Abfindung mit den anderen Erben bzw. Pflichtteilberechtigten vereinbart werden.

Nachfolgeregelungen in Gesellschaftsverträgen

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

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

Regelungsinhalte unter Nachfolgegesichtspunkten:

- 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 in der Regel bei größeren Unternehmen sinnvoll, jedoch mit Vergütung verbunden)
- Zuständigkeiten von Geschäftsleitung, Gesellschaftern und Kontrollgremium

Steuerliche Überlegungen

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

TIPP

Die folgenden Ausführungen geben erste Hinweise auf die steuerlichen Fragestellungen, die bei einer Nachfolgeregelung auftreten können. Die steuerlichen Regelungen sind sehr komplex. 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.

Erbschaftsteuer

Im Jahr 2016 ist das neue Erbschaftsteuergesetz in Kraft getreten. Bei der Unternehmensbewertung kann ein im Bewertungsgesetz geregeltes vereinfachtes Ertragswertverfahren angewandt werden. 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. Im Rahmen der Erbschaftsteuerreform 2016 wurde ein

fester Kapitalisierungsfaktor von 13,75 festgeschrieben. Das Bundesministerium der Finanzen kann den Kapitalisierungsfaktor an die Entwicklung der Zinsstrukturdaten künftig anpassen. 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.

An der Abgrenzung zwischen Verwaltungsvermögen und begünstigtem Vermögen wurde grundsätzlich festgehalten. Das Verwaltungsvermögen ist dem Grundsatz nach voll wie Privatvermögen zu versteuern ist. Hierzu gehören beispielsweise fremdvermietete Grundstücke. Sogenanntes begünstigtes Vermögen (hierzu gehören insbesondere Betriebsvermögen sowie direkt gehaltene Anteile an Kapitalgesellschaften, bei denen der Erblasser oder Schenker zu mehr als 25 Prozent unmittelbar beteiligt war) kann hingegen unter bestimmten Voraussetzungen von der Erbschaftsteuer befreit werden. Nach dem Grundmodell zu 85 Prozent und nach dem Optionsmodell zu 100 Prozent.

Beim Grundmodell bleibt der Wert des begünstigten Vermögens grundsätzlich zu 85 Prozent steuerfrei („Verschonungsabschlag"). Voraussetzung ist zum einen, dass der Nachfolger den Betrieb über einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren fortführt („Behaltensfrist"). Zum anderen muss der neue Inhaber die sogenannte Lohnsummenregelung beachten. Das heißt, die Steuerbefreiung bleibt nur erhalten, wenn im Unternehmen über einen Zeitraum von fünf Jahren nach dem Besteuerungszeitpunkt (zum Betriebsübergang) eine bestimmte Summe an Löhnen und Gehältern gezahlt wird.

Anstelle des Grundmodells kann der Unternehmensnachfolger das Optionsmodell wählen. Hierbei kann er durch eine unwiderrufliche Erklärung eine hundertprozentige Steuerbefreiung des begünstigten Vermögens beantragen, die ebenfalls von der Einhaltung der Behaltensfrist und einer Lohnsummenregelung abhängig ist. Bei diesem Modell muss der neue Inhaber den Betrieb allerdings mindestens sieben Jahre behalten.

Wer gegen die sogenannte Behaltensfrist durch vorzeitige Veräußerung oder Aufgabe des Betriebs verstößt, muss Erbschaftsteuer nachzahlen. Allerdings nicht in voller Höhe, sondern je nach Zeitpunkt der Veräußerung bzw. Aufgabe des Unternehmens. Auch wer gegen die Lohnsummenregelung verstößt, muss mit einer Nachversteuerung rechnen.

Die Anforderungen an die Lohnsummenregelung sind gestaffelt nach der Mitarbeiterzahl und dem jeweils gewählten Modell. Die Lohnsummenregelung spielt bei beiden Modellen keine Rolle, wenn der Betrieb nicht mehr als fünf Beschäftigte hat oder die Ausgangslohnsumme null Euro beträgt.

Die Anwendung des Grund- und Optionsmodells ist auf den Erwerb begünstigten Vermögens im Wert von bis zu 26 Millionen Euro beschränkt. Hat das begünstigte Vermögen einen höheren Wert, gelten strengere Regeln, um eine Steuerbefreiung zu erhalten.

Persönliche Freibeträge bei der Schenkung- bzw. Erbschaftsteuer richten sich nach dem Verwandtschaftsgrad zwischen Schenker bzw. Erblasser und Beschenktem bzw. Erben. Es handelt sich um Beträge, die nicht besteuert und von der Bemessungsgrundlage abgezogen werden.

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

Entgeltliche Übertragung des Unternehmens

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

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

  In § 34 Abs. 1 EStG wird eine weitere Steuererleichterung für Veräußerungsgewinne gewährt. Kommt es durch den Verkauf des Unternehmens zu einer Zusammenballung von Einkünften, wird die Steuerprogression durch die sogenannte Fünftelregelung abgemildert. Dies geschieht dadurch, dass man nur auf ein Fünftel des Veräußerungsgewinns die Steuer berechnet und den so ermittelten Betrag mit fünf multipliziert.

Alternativ können Unternehmer, die das 55. Lebensjahr vollendet haben oder im sozialversicherungsrechtlichen Sinne dauerhaft berufsunfähig sind, nach § 34 Abs. 3 EStG einmalig einen ermäßigten Steuersatz beantragen. Dieser beträgt 56 Prozent des durchschnittlichen Steuersatzes auf das gesamte zu versteuernde Einkommen, mindestens jedoch 14 Prozent. Dies gilt aber nur dann, wenn der Veräußerungsgewinn nicht mehr als fünf Millionen beträgt.

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

Die Notfallplanung

Unabhängig vom Alter sollte jeder Unternehmer einen Notfallplan haben. Denn vor einem Unfall oder einer schweren Krankheit, die zu einer Handlungsunfähigkeit für einen längeren Zeitraum führen können, oder einem plötzlichen Todesfall ist niemand geschützt. Bei einem solchen unvorhergesehenen Ausfall des Inhabers drohen eine Führungslosigkeit des Unternehmens und damit verbunden wirtschaftliche Schwierigkeiten. Viele Unternehmen sind darauf nicht vorbereitet. 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. Hierzu müssen entsprechende Vorkehrungen getroffen werden.

Zu einem Notfallkoffer gehören folgende Unterlagen:

- Eine klare Regelung, wer welche Aufgaben zu übernehmen hat, um das Unternehmen bis zur Rückkehr der Geschäftsführung oder einer abschließenden Neuregelung zu leiten. Dies muss ausdrücklich mit diesen Personen besprochen werden.
- Bei Gesellschaften: Eine gesellschaftsrechtliche Überprüfung, ob die geplante Interimslösung im bisherigen Gesellschaftsvertrag berücksichtigt ist.
- Vollmachten für die temporäre Unternehmensleitung auch über den Tod des Inhabers hinaus. Dies sind je nach Rechtsform insbesondere Handlungsvollmachten, Einzelvollmachten, Prokuren, General- und Vorsorgevollmachten, Bank- und Postvollmachten. Mancher Unternehmer schreckt davor zurück, durch solche Vollmachten die Unternehmensleitung aus der Hand zu geben. Jedoch kann klar und rechtssicher geregelt werden,

wer unter welchen Voraussetzungen welche Handlungen ausführen darf, so dass ein Missbrauch ausgeschlossen werden kann.
- Eine Übersicht aller für das Unternehmen relevanten Urkunden und Verträge im Original, wie bspw. Gesellschaftsverträge, Grundbuchunterlagen, behördliche Erlaubnisse, Bankunterlagen, Mietverträge, Lizenzen und Versicherungen.
- Schlüsselverzeichnisse, Zugangscodes und Kennzahlen bzw. -wörter.
- Unternehmensinformationen wie Kunden- und Lieferantenlisten sowie Bankverbindungen; Verzeichnis mit den für das Unternehmen tätigen Steuer- und Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern, Rechtsänwälten und Ansprechpartnern bei der Hausbank.

Dieser Notfallkoffer sollte regelmäßig 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)
- Erbfolgeregelung (gesetzliche Erbfolge / Testament / Erbvertrag)
- Gesellschaftsvertrag anpassen

Persönlich
- Altersversorgung
- Lebensversicherung
- 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 Aufbewahrungsort der Dokumente
- Hinterlegung der Bankverbindungen, Firmenverträge, Immobilienverzeichnis, Berater-, Lieferanten- und Kundenkontakte für den Notfall

TIPP

Der DIHK hat gemeinsam mit Fachberatern der Kammern ein Notfallhandbuch entwickelt, das als Printversion oder in Form einer beschreibbaren PDF bei Ihrer örtlichen IHK erhältlich ist.

5 Die Planung einer Unternehmensübernahme

Chancen und Risiken abwägen

Egal, ob ein externer oder interner Nachfolger in die Fußstapfen des Unternehmers tritt – für beide ist es in der Regel eine Existenzgründung. In diesem Zusammenhang wird häufig von der „Gründung im gemachten Nest" gesprochen, aber es muss keineswegs leichter sein, ein bereits bestehendes Unternehmen fortzuführen als ein Neues zu gründen. Bei der Übernahme eines Unternehmens muss der neue Inhaber auf den bestehenden Vorgaben aufbauen. Von Anfang an muss er sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Unternehmens gleichzeitig unter Beweis stellen.

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

Bei einem Einstieg in einen funktionierenden Betrieb stellen sich dem Übernehmer besondere Fragen. Ist er in der Lage, das Unternehmen am Markt zu halten und bestehende Arbeitsplätze zu sichern? Damit die Nachfolge nicht zum Risikofaktor für das Unternehmen wird, sollte er über fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how, Führungserfahrung und Branchenkenntnisse verfügen. Ein Hineinwachsen ist bei einer Unternehmensnachfolge nur bedingt möglich.

Eine besondere Herausforderung ist die Bedeutung und die Präsenz der Unternehmerpersönlichkeit. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden und die Lieferanten haben sich auf diese eingestellt. Der Nachfolger kommt aus einer anderen Generation und hat seine eigene Persönlichkeit. Veränderungen müssen strategisch und mit Feingefühl angegangen werden. Aussagen wie „Das haben wir schon immer so gemacht" sind keine Seltenheit.

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

Bin ich ein Unternehmer?

Häufigste Gründe für das Scheitern von 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 einem Unternehmen oder Nachfolger

In mehr als der Hälfte der Nachfolgeregelungen gibt es keine Lösung innerhalb der Familie. Deshalb müssen immer mehr Unternehmer externe Nachfolger suchen. Einen Nachfolger, oder umgekehrt – ein passendes Unternehmen – zu finden ist nicht einfach, vor allem weil Unternehmer mit ihrem Vorhaben nicht gerne an die Öffentlichkeit gehen. Sie befürchten, dass sie damit ihr Unternehmen gefährden. Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass sich Mitarbeiter vom Unternehmen abwenden, wenn sie den Eindruck haben, dass der Senior sich nicht um eine adäquate Nachfolge kümmert. Auch die Hauptkunden sind oftmals daran interessiert, dass sich der Unternehmer um eine rechtzeitige Nachfolge kümmert.

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

Die Unternehmensbörse nexxt-change ist eine Internetplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, der KfW Bankengruppe, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands.

Die Industrie- und Handelskammern sind gemeinsam mit den Handwerkskammern für die Mehrzahl der Anzeigen verantwortlich. Die Experten der Kammern stehen ihren Mitgliedern und den potenziellen Nachfolgern mit Rat und Tat bei der Erstellung der Anzeige zur Verfügung. Veröffentlicht werden die Anzeigen in der Unternehmensbörse nexxt-change über die Regionalpartner. nexxt-change ist die Unternehmensbörse mit der bundesweit größten Reichweite.

Neben der Suche über eine Internetbörse bieten sich weitere Alternativen an:

- Einige Industrie- und Handelskammern führen ein individuelles Matching durch. Sie sammeln Angebote und Nachfragen in ihrer Region und haben dadurch vertiefte Informationen. Daneben gibt es weitere spezielle Leistungen für potenzielle Nachfolger. Informationen hierzu finden Sie auf der Homepage der jeweiligen regionalen IHK.
- Eine weitere Alternative für kleinere Unternehmen ist die regionale Presse.
- Bei mittleren und größeren Unternehmen kann ein externer Fachmann, der sich auf den Kauf und Verkauf von Unternehmen spezialisiert hat (M&A-Berater), unterstützen.

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

Damit der Übernehmende, sei es ein Familiennachfolger oder eine externe Person, auch prüfen kann, ob das Unternehmen seinen Vorstellungen entspricht und der Kaufpreis in einer adäquaten Relation zum Ertragspotenzial steht, ist eine detaillierte Prüfung erforderlich. Der Übergeber muss sich auf diese Phase des Nachfolgeprozesses vorbereiten. Einiges wird bereits in dem meist anonymisierten Verkaufsexposé stehen. Aber für die endgültige Entscheidung sind deutlich detailliertere Informationen gefordert. Je nach Komplexität und Vorkenntnissen des Übernehmers macht es Sinn, in diese Prüfung externe Fachleute wie Steuerberater, Rechtsanwalt oder Unternehmensberater einzubinden.

Wichtige Aspekte sind:

Der Standort:
Um die Attraktivität des Standorts zu prüfen, sollte sich der Übernehmende 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. Es gilt zu prüfen, ob die Kunden mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung und der Servicequalität zufrieden sind.

Die Kunden:
Die Bestandskunden sind ein wichtiges Kriterium bei der Übernahme. Wie viele aktive Kunden hat das Unternehmen? Mit welchen Kunden werden welche Umsätze getätigt? Wie hoch ist der Umsatzanteil von wichtigen Kunden? Das sind wesentliche Fragen, die beantwortet sein sollten.

Die Mitarbeiter:
Hat der Übergebende
- dafür gesorgt, dass kein Personalüberhang besteht
- dass sowohl erfahrene Mitarbeiter als auch junge Nachwuchskräfte beschäftigt werden
- der Belegschaft mitgeteilt, dass der Unternehmensinhaber wechseln wird?

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

Der Zustand der Büro- bzw. Betriebsräume:
Die gemeinsame Begehung aller Räumlichkeiten kann vor unangenehmen Überraschungen schützen. Mängel sollten schriftlich festgehalten werden. Ggf. sollte ein Fachmann hinzugezogen werden.

Der Zustand von Geschäftsausstattung, Maschinen, Geräte und Fuhrpark:
In diesem Zusammenhang sind die Wartungsverträge wichtig. Haben die Anlagen und Fahrzeuge noch Garantie? Einbauten und Änderungen können bei Übernahme 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. Wichtige Unterlagen sind die Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen der letzten drei Jahre, der Lagebericht, die Planungen für das laufende und das kommende Jahr sowie die Inventarliste.

Die Konkurrenz:
In diesem Zusammenhang ist zu prüfen, mit welchen Wettbewerbern das Unternehmen zu tun hat beziehungsweise zukünftig zu tun haben wird.

Die Verträge:
Wenn Sie ein ins Handelsregister eingetragenes Unternehmen als Ganzes übernehmen, gehen automatisch alle Verträge über. Bei der Übernahme eines Einzelunternehmens oder einem Asset Deal erlöschen dagegen sämtliche bestehende Verträge. Wenn die Verträge übergehen ist es wichtig, dass der Übernehmer auch weiß, was er übernimmt. Erlöschen die Verträge, ist vorab zu klären, ob und wie die Verträge (zum Beispiel Mietvertrag) neu geschlossen werden können.

Die Erarbeitung eines Businessplans

Was ist ein Businessplan?
Der Businessplan ist eine umfassende Beschreibung des Vorhabens. Darüber hinaus enthält er das Gerüst der wichtigsten betrieblichen Kennziffern und Daten. Der Businessplan kennzeichnet Ihre Ziele, Ihre Persönlichkeit und Ihre Verbindung zum neuen Unternehmen. Er sollte aufzeigen, warum Sie das ausgewählte Unternehmen übernehmen möchten. Des Weiteren beinhaltet der Businessplan die Darstellung der Ist-Situation, beschreibt die Ziele und Strategien und die geplanten Maßnahmen. Der Übernehmer hat damit die Sicherheit, wesentliche Faktoren geprüft zu haben. Zudem ist er die unerlässliche Basis für Kreditgespräche bei der Hausbank.

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.?). Der Businessplan sollte so geschrieben sein, dass ihn auch Personen verstehen können, die von der Branche, dem Produkt und dem Markt keine Fachkenntnisse haben.

Bestandteile eines Businessplans

Zusammenfassung des Vorhabens

Ist-Situation

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

Ziele – Strategien

- Ziele- und Maßnahmenkatalog
- Absatzplan
- Kostenstruktur

Planungsrechnungen

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

Kapitalbedarf und Finanzierung

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

Anlagen

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

Nachfolgend ist die Erstellung eines Businessplans beschrieben:

Ist-Situation

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

Ziele – Strategien

Die Ziele und die Strategien, die zur Zielerreichung führen sollen, müssen klar verdeutlichen, weshalb das Unternehmen übernommen wurde und wie es ausgebaut werden soll. Dazu ist es notwendig, einen Absatzplan zu erstellen, in welchem das Volumen der einzelnen Produktgruppen bei den jeweiligen Kunden erfasst wird. Die Planung muss die Wettbewerbssituation berücksichtigen und das Markpotenzial des Unternehmens deutlich machen. Der Absatzplan ist jedoch keine Hochrechnung bestehender Entwicklungen, sondern resultiert aus Ihren Marketingaktivitäten. Die zusätzlichen Marketingaufwendungen müssen bei der Kostenplanung berücksichtigt werden.

Planungsrechnungen

- **Umsatz- und Ertragserwartung (Rentabilitätsprognose)**
  Im Gegensatz zu einer Neugründung liegen bei einer Übernahme in der Regel durch Bilanzen bzw. Gewinn- und Verlustrechnungen konkrete Zahlen vor. Auf dieser Basis und den Planungen des Übergebers, soweit diese vorhanden sind, können die voraussichtlichen Kosten und Erlöse – möglichst für die nächsten drei Geschäftsjahre – berechnet werden. Auch alle geplanten betrieblichen Veränderungen sollten in der Umsatz- und Ertragserwartung berücksichtigt werden. Wichtig ist: Durch die Planung der Umsätze, Kosten und Erlöse können aktuelle Entwicklungen und eventuell auftretende Probleme rechtzeitig erkannt werden.

- **Liquiditätsplanung**
  Mit der Rentabilitätsprognose wird ermittelt, ob ausreichende Gewinne erwirtschaftet werden können. Ob das Unternehmen über genügend „flüssige Mittel" verfügt, kann daraus aber nicht abgeleitet werden. Die Liquiditätsplanung zeigt, ob auch immer genügend Geld vorhanden ist, um die finanziellen Verpflichtungen erfüllen zu können. Wenn nicht, droht dem Unternehmen die Zahlungsunfähigkeit. Liquide sein bedeutet, die anfallenden Verbindlichkeiten fristgerecht bezahlen zu können. Ein- und Auszahlungen sind aber nicht gleichmäßig über das Geschäftsjahr verteilt. Unterdeckungen sind durch eine Liquiditätsreserve (Guthaben oder Kontokorrentkredit) zu überbrücken. Zudem gibt es verschiedene Auszahlungen, die in einer Rentabilitätsprognose in der Regel nicht enthalten sind (zum Beispiel Tilgungen, Unternehmerlohn bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften, Umsatzsteuer, Investitionen).

- **Controlling**
  Parallel zur Umsatz- und Ertragsplanung bzw. Liquiditätsplanung ist ein Controlling zu führen. Dabei werden regelmäßig mit Ablauf eines jeden Monats die Ist-Werte den Planzahlen gegenübergestellt. Entsprechend der Entwicklung sind Abweichungen zu kommentieren bzw. entsprechende Korrekturen an der Planung vorzunehmen. Im Businessplan ist darzulegen, auf welcher Basis und von wem das Controlling durchgeführt wird.

- **Kapitalbedarf**
  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. Der Kapitalbedarf setzt sich aus dem Kaufpreis mit sämtlichen Nebenkosten, eventuell notwendigen Neuinvestitionen, dem Wareneinkauf, den Markterschließungskosten (Werbung) sowie dem Betriebsmittelbedarf in der Anlaufphase zusammen.

- **Finanzierungsplan**
  Der Finanzierungsplan zeigt auf wie der ermittelte Kapitalbedarf finanziert werden soll. Mögliche Komponenten sind Eigenkapital, mezzanines Kapital (eigenkapitalähnliche Mittel) und Fremdkapital. Je höher der Anteil von Eigenkapital und Mezzanine-Kapital ist, desto besser ist die Bonität und um so leichter lässt sich eine Finanzierungslücke durch Fremdkapital schließen. Ausführliche Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten und öffentlichen Förderprogrammen folgen in Kapitel 6.

Anlagen

Dem Businessplan sollten aussagefähige Unterlagen beigefügt werden, die Ihre Eignung als Unternehmer sowie Ihre fachliche und kaufmännische Kompetenz belegen. Dies sind in erster Linie ein tabellarischer Lebenslauf mit beruflichem Werdegang sowie Tätigkeitsnachweisen und Weiterbildungen. Hierzu gehören auch eine persönliche Selbstauskunft mit Vermögensaufstellung sowie die letzten zwei Einkommensteuerbescheide. Ebenfalls zum Konzept gehört ein Organigramm. Daraus sollte ersichtlich sein, wer für welche Tätigkeitsbereiche im Unternehmen verantwortlich und wie die Stellvertretung geregelt ist.

TIPP

Eine Existenzgründung durch eine Unternehmensübernahme ist ein komplexer Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum erstrecken kann. Mit der Online-Plattform Gründungswerkstatt Baden-Württemberg (www.gruendungswerkstatt-baden-wuerttemberg.de) unterstützen die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern Existenzgründer beziehungsweise Übernehmer bei der Umsetzung ihres Vorhabens. Mit der Gründungswerkstatt kann das Unternehmenskonzept Schritt für Schritt online und kostenlos entwickelt werden. Berater der Industrie- und Handelskammern stehen dabei als Online-Experten begleitend zur Seite.

Die Gründungswerkstatt Baden-Württemberg ist eine sichere Plattform zur Umsetzung einer Geschäftsidee. Allein oder gemeinsam im Team mit anderen Gründern können Sie an Ihrer Geschäftsidee online arbeiten und den Businessplan gleichzeitig mit Ihrem Berater, Ihrer Bank oder Investor teilen. Zudem kann direkt aus der Gründungswerkstatt heraus eine Finanzierungsanfrage über das Finanzierungsportal ermoeglicher.de an die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg (siehe Seite 56) gestellt werden.

Die Umsetzung der Unternehmensübernahme

Ist die Einigung über den Kaufpreis erfolgt, der Kaufvertrag geschlossen, die Finanzierung gesichert und der Tag des Übergangs näher gekommen, gilt es, mit allen Beteiligten an einem reibungslosen Stabwechsel zu arbeiten.

- Mit dem Übergebenden, der in der Regel emotional stark an dem Unternehmen hängt, ist festzulegen, in welchen Schritten und bis zu welchem Zeitpunkt er das Unternehmen verlässt. Bei der Nachfolge innerhalb der Familie kann das deutlich schwieriger sein als bei einer externen Nachfolge, da hier familiäre Bindungen wirken können. Ein schriftlicher Zeitplan kann Streitereien vermeiden.
- Mit den Mitarbeitern ist individuell und frühzeitig das Gespräch zu suchen. Sie sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Eine besondere Bedeutung hat die weitere Unterstützung durch die Führungskräfte des Unternehmens. Veränderungen sollten behutsam und in einem systematischen Prozess angegangen werden.
- Die Übernahme eines Unternehmens ist nur dann sinnvoll, wenn der Kundenstamm gebunden werden kann. Daher ist es wichtig, die Besonderheiten in der Beziehung zu den wesentlichen Kunden zu kennen. Hier können schon kleine Fehler zu irreparablen Schäden führen. Ein systematischer und schriftlich fixierter Überleitungsprozess ist unabdingbar.

Beratungsförderung des Landes

Im Rahmen der Beratungsförderung des Landes (Beratungsgutscheine für Gründungsinteressierte) fördert das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg die individuelle Begleitung von Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen. Die Beratungsförderung richtet sich an Personen, die sich in Baden-Württemberg selbständig machen wollen. Hierzu zählen die Neugründung, eine Betriebsübernahme sowie eine tätige Beteiligung. Der Einstieg in die Beratung erfolgt üblicherweise durch eine mehrstündige kostenlose Kompaktberatung. Für mehrtägige Intensivberatungen wird eine Eigenbeteiligung verlangt, die deutlich unter den gängigen Tagessätzen für entsprechende Beratungsleistungen liegt. Interessenten können sich direkt an einen der Projektträger der Beratungsförderung wenden. Eine Übersicht über die Projektträger und weitere Informationen zur Beratungsförderung gibt es im Internet (www.startupbw.de).

Mehrstündige Kompaktberatungen zur Klärung der Geschäftsidee, Beurteilung des Businessplans, Prüfung der Finanzierung usw. sind kostenfrei. Mehrtägige Intensivberatungen zur Erarbeitung des Businessplans, Erstellung von Marktrecherchen, Marketing und Vertriebskonzepten, Vorbereitung und Begleitung von Finanzierungsgesprächen bzw. die Prüfung einer Übernahme können zu günstigen Konditionen angeboten werden.

Begleitung nach der Übernahme

Selbst bei sorgfältiger Vorbereitung kann es auch nach dem Stabwechsel zu Überraschungen und ungeahnten Herausforderungen kommen. Zudem fehlt es einem Übernehmer oftmals an unternehmerischer Erfahrung. Auch die Selbstüberschätzung ist eine häufige Ursache für das Scheitern von Unternehmensnachfolgen. Daher gibt es von Bund und Land Programme zur Förderung von Unternehmensberatungen. Aber auch Steuerberater, Rechtsanwalt oder erfahrene Personen aus dem privaten Umfeld können in dieser Phase wichtige Unterstützer sein.

Beratungsförderung des Bundes (Förderung unternehmerischen Know-hows)

Das Programm „Förderung unternehmerischen Know-hows" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) soll kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu unternehmerischem Know-how und zu externer Hilfe erleichtern. Das Programm wird vom BMWi sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Umsetzung erfolgt durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). Die Förderung richtet sich an Unternehmen und Freie Berufe (weniger als 250 Beschäftigte und max. 50 Mio. Euro Umsatz oder max. 43 Mio. Euro Bilanzsumme). Unterschieden wird zwischen Jungunternehmen (bis zwei Jahre nach Gründung), Bestandsunternehmen (ab dem dritten Jahr nach Gründung) sowie Unternehmen in Schwierigkeiten (unabhängig vom Unternehmensalter).

Die Zuschusshöhe orientiert sich an den jeweils maximal förderfähigen Beratungskosten (Bemessungsgrundlage). Bei Jungunternehmen beträgt die maximale Bemessungsgrundlage 4.000 Euro bei einem Fördersatz von 50 Prozent, bei Bestandsunternehmen sind es 3.000 Euro bei einem Fördersatz von 50 Prozent, bei Unternehmen in Schwierigkeiten 3.000 Euro bei einem Fördersatz von 90 Prozent für die Unternehmenssicherungsberatung und die Folgeberatung. (Anmerkung: Die Fördersätze gelten für Baden-Württemberg).

Förderanträge sind über die Antragsplattform des BAFA (www.bafa.de) an eine in das Verfahren eingeschaltete Leitstelle (bspw. DIHK Service GmbH) zu richten. Jungunternehmen und Unternehmen in Schwierigkeiten müssen vor der Antragstellung ein Informationsgespräch mit einem regionalen Ansprechpartner führen. Die IHKs sind Regionalpartner für ihre Mitgliedsunternehmen. Für Bestandsunternehmen ist ein solches Informationsgespräch mit einem Regionalpartner optional; die IHKs bieten dieses gleichwohl gerne an.

Förderung von Kurzberatungen

Das Land Baden-Württemberg fördert Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Vorjahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro bzw. mit einer Vorjahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro durch verbilligte Kurzberatungen. Zum Beratungsumfang gehören konzeptionelle Beratungen in wirtschaftlichen, finanziellen, technischen und organisatorischen Feldern der Unternehmensführung, Anpassung an neue Wettbewerbsbedingungen sowie Themen wie Unternehmensnachfolge, Betriebswirtschaft, Energie, Umweltschutz und Vertrieb.

Koordiniert werden die verbilligten Kurzberatungen des Landes über Beratungseinrichtungen und Wirtschaftsverbände wie das RKW Baden-Württemberg, den Handelsverband, den Hotel- und Gaststättenverband sowie den Verband für Dienstleistung, Groß- und Außenhandel. Für IHK-Mitgliedsbetriebe (mit einem Vorjahresumsatz von bis zu 5 Millionen Euro) gibt es unter bestimmten Voraussetzungen bei Kurzberatungen durch das RKW Baden-Württemberg durch eine IHK-Teilkostenübernahme eine zusätzliche Verbilligung.

6 Die Finanzierung der Unternehmensübernahme

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

Das Gespräch mit dem Kreditinstitut

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

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

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

Ohne Sicherheiten keine Unternehmensübernahme

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

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

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

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 fehlende Sicherheiten?
- Überdenken Sie Ihren Finanzierungswunsch. Arbeiten Sie Ihre neuen Erkenntnisse ein und versuchen Sie, Zweifel bei der Bank auszuräumen.
- Verhandeln Sie mit anderen Banken. Häufig spielen subjektive Faktoren eine wesentliche Rolle bei einer Kreditentscheidung. Vielleicht hat das in Ihrem Fall den Ausschlag gegeben.

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

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

Kreditprüfung
Ihre Bank oder Sparkasse, bei der Sie einen Kredit beantragen, wird Ihren Kreditwunsch unter folgenden Aspekten prüfen:
- Persönliche Verhältnisse, Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers?
- Was produziert oder vertreibt das Unternehmen?
- Realisierbarkeit der Umsatz- und Ertragserwartung?
- Höhe des Eigenkapitals und vorhandene Sicherheiten?
- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsweise etc.)?

Rating – die Bonitätsbeurteilung von Unternehmen

Die Bonitätsbeurteilung bzw. die Kreditvergabe hat sich durch internationale Regulierungsvorschriften verändert. Ratings sind Zeugnisse, in denen die Kreditwürdigkeit von Schuldnern benotet wird. Ist die Kreditwürdigkeit gut, dann ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass es bei der Rückzahlung der Verbindlichkeit zu Schwierigkeiten kommt, und dann ist der Zins niedrig. Schuldner mit einer schlechten Bonität müssen dagegen einen höheren Zins zahlen als „gute Adressen" – eben weil das Risiko eines Kreditausfalls für die Bank höher ist.

Die Bonitätsprüfung (Rating) erfolgt in der Regel im Rahmen eines bankinternen Verfahrens. Eine hinreichende Bonität ist Voraussetzung für die Kreditvergabe an einen gewerblichen Kunden. 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

Spezialisierte Ratingagenturen bieten ein externes Rating an. Dabei wird zumeist wie folgt vorgegangen: Nach detaillierter Auswertung der „Hard- und Softfacts" werden Maßnahmen besprochen und Strategien mit dem Unternehmer gemeinsam festgelegt. Ebenfalls wird diskutiert, wie das Rating mittelfristig verbessert werden kann, und auf welche Kriterien die Bank bei Finanzierungen besonderen Wert legt. Das externe Rating dient damit nicht nur dem gegenwärtigen Ratingstatus, sondern auch der Festlegung einer Unternehmensstrategie. Die Kosten eines externen Ratings können sich auf mehrere Tausend Euro belaufen.

TIPP

Bei der IHK gibt es zu den Themen Rating bzw. Kreditgespräche die Broschüre „Kreditverhandlungen erfolgreich führen“ sowie Informationen zu Finanzierungsalternativen.

Die öffentlichen Finanzierungshilfen

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

- Antragsteller müssen sowohl fachlich als auch kaufmännisch ausreichend qualifiziert sein. Die als erforderlich anzusehende Qualifikation hängt vom jeweiligen Vorhaben ab und kann daher nur im Einzelfall beurteilt werden.
- Das Vorhaben muss Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg bieten.
- Die Finanzierungspartner erwarten, dass sich der Antragsteller in der Regel in angemessenem Umfang mit Eigenmitteln an der Finanzierung beteiligt.
- Förderanträge sind über ein Kreditinstitut eigener Wahl an die jeweiligen Förderinstitute zu stellen (Hausbankprinzip), und zwar vor Beginn der beabsichtigten Investitionsmaßnahme. Eine rückwirkende Förderung ist nicht möglich. Ein Vorhaben wird begonnen, wenn die Investitionsmaßnahme in Angriff genommen wird bzw. wenn finanzielle Verpflichtungen eingegangen werden.
- Öffentliche Finanzierungshilfen müssen nach banküblichen Gesichtspunkten abgesichert werden (Ausnahme: ERP-Kapital für Gründung). Bei fehlenden oder nicht ausreichenden Sicherheiten können Bürgschaften der Bürgschaftsbank bzw. der L-Bank beantragt werden.
- Ein Rechtsanspruch auf die Gewährung von öffentlichen Förderhilfen und Bürgschaften besteht nicht.

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

TIPP

Unternehmensübernahmen können mit verschiedenen Förderprogrammen finanziert werden. Um den individuell richtigen Finanzierungsmix zu finden, gibt es regelmäßige Finanzierungssprechtage mit der L-Bank und der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg bei den Industrie- und Handelskammern; von mehreren Kammern werden auch digitale Beratungen angeboten. Die Experten der Förderinstitute helfen bei der Erstellung von Finanzierungsplänen. Auch die Berater der Industrie- und Handelskammern unterstützen bei der Auswahl bzw. Kombination der Förderprogramme.

Die wichtigsten Förderprogramme sind:

Gründungsfinanzierung Baden-Württemberg

Die Gründungsfinanzierung Baden-Württemberg ist ein gemeinsames Programm der L-Bank, der KfW und der Bürgschaftsbank. Zielgruppe sind Existenzgründer, Betriebsübernehmer und junge Unternehmen, die maximal fünf Jahre am Markt tätig sind. Finanziert werden Investitionen aller Art sowie Betriebsmittel. Der Finanzierungsanteil beträgt bis zu 100 Prozent der förderfähigen Kosten. Der Darlehenshöchstbetrag liegt bei 5 Millionen Euro. Der Zins richtet sich nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (Bonität) des Kreditnehmers sowie der Werthaltigkeit der Sicherheiten, die für den Kredit gestellt werden können.

Bei der Gründungsfinanzierung kann eine 50-prozentige Kombi-Bürgschaft der Bürgschaftsbank bzw. der L-Bank zu besonders günstigen Konditionen beantragt werden. Falls diese nicht ausreichen sollte, können auch Bürgschaften mit höheren Risikoanteilen beantragt werden.

Startfinanzierung 80

Im Programm Startfinanzierung 80 werden Vorhaben von Existenzgründern und jungen Unternehmen mit einem Gesamtkapitalbedarf von bis zu 200.000 Euro gefördert. Bei Teamgründungen oder jungen Unternehmen mit mehreren Gesellschaftern sind Vorhaben bis zu 800.000 Euro förderfähig. Die zinsverbilligten Förderdarlehen der L-Bank (Höchstbetrag 125.000 Euro je Gründer oder Unternehmer bzw. insgesamt maximal 500.000 Euro) sind zusätzlich mit einer Bürgschaft der Bürgschaftsbank in Höhe von 80 Prozent abgesichert. Gefördert werden die Neugründung, die Betriebsübernahme oder tätige Beteiligung. Die Existenzfestigung wird innerhalb von fünf Jahren nach Gründung oder Übernahme gefördert.

ERP-Gründerkredit

Mit dem ERP-Gründerkredit-StartGeld bietet die KfW Existenzgründern, Betriebsübernehmern und kleinen Unternehmen bis zu fünf Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit Förderkredite mit günstigen Konditionen. Finanziert werden bis zu 100 Prozent des Kapitalbedarfs in Höhe von maximal 125.000 Euro. Die KfW gewährt eine Haftungsfreistellung in Höhe von 80 Prozent. Der Investitionsbetrag kann über 125.000 Euro liegen, wenn der übersteigende Betrag mit eigenen Mitteln finanziert wird. Ergänzend gibt es weitere Förderangebote der KfW.

ERP-Kapital für Gründung

ERP-Kapital für Gründung wird von der KfW gewährt. Das Nachrangdarlehen haftet unbeschränkt und erfüllt somit Eigenkapitalfunktion. Voraussetzung ist ein Eigenmitteleinsatz von in der Regel 15 Prozent des Kapitalbedarfs; diese Eigenmittel können mit dem ERP-Kapital für Gründung bis auf 45 Prozent des Finanzierungsbedarfs aufgestockt werden. Der Darlehenshöchstbetrag beläuft sich auf 500.000 Euro. Der Kreditnehmer haftet persönlich für den Kredit, muss aber keine Sicherheiten stellen. Das Darlehen hat eine Laufzeit von 15 Jahren, die ersten sieben Jahre sind tilgungsfrei. ERP-Kapital für Gründung kann mit der Gründungsfinanzierung Baden-Württemberg kombiniert werden. Folgeinvestitionen sind innerhalb von drei Jahren nach Gründung oder Übernahme förderfähig.

Liquiditätskredit der L-Bank

Wenn mit der Gründungsfinanzierung Baden-Württemberg oder den anderen Förderprogrammen keine optimale Finanzierung der Unternehmensübernahme dargestellt werden kann – bspw. wenn kürzere Kreditlaufzeiten gewünscht werden – kann alternativ ein Liquiditätskredit der L-Bank beantragt werden. Dieses Programm bietet Darlehen bis maximal 5 Millionen Euro zu günstigen Konditionen. Mit dem Liquiditätskredit werden auch Betriebsmittelfinanzierungen und Konsolidierungen gefördert. Ebenfalls beantragt werden kann eine 50-prozentige Kombi-Bürgschaft durch die Bürgschaftsbank bzw. die L-Bank.

Bürgschaften der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg bzw. L-Bank

Für die Gewährung von Hausbankkrediten oder von Förderprogrammen müssen in der Regel Sicherheiten gestellt werden. Stehen hierzu keine ausreichenden Vermögenswerte zur Verfügung, kann bei der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg, einer Selbsthilfeeinrichtung der Wirtschaft, eine Bürgschaft beantragt werden.

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.

Bürgschaftsvoranfragen können über das Finanzierungsportal „ermoeglicher.de" der deutschen Bürgschaftsbanken gestellt werden. Nach Einstellung der Finanzierungsanfrage in dieses Online-Portal erfolgt eine schnelle Ersteinschätzung der Bürgschaftsbank zur Machbarkeit des Vorhabens.

Bei größeren Finanzierungsbeträgen können Bürgschaften der L-Bank beantragt werden. Die L-Bank kann Bürgschaften ab 1,25 Millionen Euro übernehmen.

Kapitalbeteiligungen der MBG

Sie können Ihre Eigenkapitalbasis durch eine Beteiligung erweitern. Die MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg kann zur Mitfinanzierung einer Übernahme eine stille Beteiligung gewähren. Die Führung des Unternehmens bleibt dabei in Ihrer Hand. Für Beträge bis 750.000 Euro gibt es besonders günstige Konditionen. In Kooperation mit der Hausbank bietet die MBG Engagements bis insgesamt 2,5 - 3,0 Millionen Euro an.

Zudem setzt die MBG in Baden-Württemberg den Mikromezzaninfonds Deutschland um. Dabei können Klein- und Kleinstunternehmen mit Beteiligungen zwischen 10.000 und 50.000 Euro gefördert werden. Beteiligungen aus dem Mikromezzaninprogramm können u. a. auch für den Kauf eines Unternehmens beantragt werden. Sachsicherheiten sind nicht zu stellen.

Sonstige Finanzierungsmöglichkeiten

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

Gründungszuschuss für Arbeitslose

Existenzgründer, die durch Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit die Arbeitslosigkeit beenden, können einen Gründungszuschuss der Arbeitsagentur beantragen. Dieser kann geleistet werden, wenn bis zur Aufnahme der selbständigen Tätigkeit ein Anspruch auf Arbeitslosengeld nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) bestanden hat. Bei Aufnahme der Tätigkeit muss noch ein Restanspruch auf Arbeitslosengeld von mindestens 150 Tagen bestehen. Der Gründungszuschuss ist eine Ermessensleistung, auf die kein Rechtsanspruch besteht. Bei der Entscheidung ist insbesondere der Vorrang der Vermittlung des gründungswilligen Arbeitslosen in ein Arbeitsverhältnis zu berücksichtigen. Beim Gründungszuschuss wird für die ersten sechs Monate das zuletzt bezogene Arbeitslosengeld zuzüglich einer Pauschale von 300 Euro zur sozialen Absicherung weiter gezahlt. Für weitere neun Monate können auf erneuten Antrag bei der Arbeitsagentur 300 Euro pro Monat zur sozialen Absicherung gewährt werden. Die Tragfähigkeit des Vorhabens ist durch die Stellungnahme einer fachkundigen Stelle (u. a. IHK) nachzuweisen.

IHK: Die erste Adresse

Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

Die Nachfolgeplanung im Familienunternehmen wird leider allzu oft vernachlässigt. Fehler in der Unternehmensnachfolge können sehr schnell die Existenz des Unternehmens gefährden. Damit der Stabwechsel erfolgreich sein kann, bedarf es einer gezielten und sorgfältigen Vorbereitung. Auch für den Übernehmer, der häufig am Anfang einer unternehmerischen Laufbahn steht, ergeben sich nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Das breit gefächerte Service- und Beratungsangebot der Industrie- und Handelskammern hilft, diese Hürden zu überwinden. Die IHKs unterstützen sowohl den Unternehmensinhaber bei der Übergabe als auch potenzielle Nachfolger bei der Übernahme.

Praxisnahe Informationen und vielfältige Beratungen

Einen ausführlichen Einstieg in das Thema bieten detaillierte Broschüren und spezifische Merkblätter der IHKs, die mit vielen Tipps und Hinweisen die Vorgehensweise bzw. wichtige Entscheidungsfelder bei einer Unternehmensübergabe aufzeigen. Auch in Einzelgesprächen informieren die Spezialisten der Kammern Unternehmensinhaber und Nachfolger über die wesentlichen Aspekte eines Generationswechsels. Bei dieser Erstberatung werden die relevanten Themen sowie etwaige Problemfelder und der daraus resultierende Handlungsbedarf aufgezeigt und Ratschläge zum weiteren Vorgehen gegeben. Auch die Einbindung von Förderprogrammen und Finanzierungsmöglichkeiten bei einer Unternehmensübernahme sind Beratungsinhalte. Zudem gibt es bei den IHKs Finanzierungssprechtage und digitale Beratungen mit den Förderinstituten. Des Weiteren organisieren die Industrie- und Handelskammern Seminare und Workshops zur Unternehmensnachfolge und unterstützen bei der Suche nach Experten, die auf die Ermittlung des Unternehmenswertes spezialisiert sind.

Unternehmensbörse „nexxt-change"

Auch bei der Anbahnung und Vermittlung von Kontakten leisten die Industrie- und Handelskammern fundierte Hilfestellung. Die bundesweite Unternehmensbörse „nexxt-change" (www.nexxt-change.org) hat das Ziel, für bestehende Unternehmen Nachfolger und tätige Teilhaber zu vermitteln und bietet aktive Unterstützung im Nachfolgeprozess. „nexxt-change" wendet sich zum einen an Unternehmer, die einen Nachfolger oder aktiven Teilhaber suchen (Angebote). Zum anderen steht sie Interessenten offen, die ein Unternehmen übernehmen oder sich daran beteiligen wollen (Gesuche). Die Offerten können von den Anbietern bzw. Nachfragern bei der jeweiligen IHK aufgegeben oder direkt Online in die Unternehmensbörse eingetragen werden. Die Inserate werden anonymisiert, so dass der Namensschutz gewährleistet bleibt. Die Teilnahme an „nexxt-change" ist kostenlos.

In einzelnen IHKs haben sich auf regionaler Ebene zusätzlich zur Unternehmensbörse nexxtchange Foren etabliert, die im Sinne diskreter Marktplätze die Möglichkeit bieten, Angebot und Nachfrage zusammenzuführen.

Die aufgeführten Leistungen sind nur ein Auszug aus der Servicepalette der Industrie- und Handelskammern. So gibt es bei den einzelnen IHKs 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. Im Mittelpunkt des Konzepts steht ein Experte bei der IHK, der als unmittelbarer Ansprechpartner und Moderator den gesamten Prozess der Betriebsübergabe begleitet. Konkrete Aufgaben des Nachfolgemoderators sind:

- Sensibilisierung der Mitgliedsunternehmen für die Notwendigkeit der systematischen Planung der Unternehmensnachfolge.
- Individuelle Beratung der Senior-Unternehmer über Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der Unternehmensnachfolge.
- Unterstützung bei der Entscheidungsfindung für die konkrete Art der Nachfolge.
- Unterstützung bei der Erstellung eines individuellen Zeitplans.
- Coach und Moderator im Nachfolgeprozess.
- Unterstützung des Nachfolgers bei der Gestaltung der Finanzierung und der Erstellung eines Businessplans.

Beim Moderatorenkonzept werden alle Phasen des Betriebsübergabeprozesses berücksichtigt. In sensibler und vertraulicher Art und Weise wird unmittelbar dort angesetzt, wo sich Probleme ergeben. Das Moderatorenkonzept wird von mehreren baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern umgesetzt. Das Konzept ist in die Maßnahmen des Landes Baden-Württemberg zur Sicherung der Unternehmensnachfolge eingebunden und wird vom Europäischen Sozialfonds (ESF) maßgeblich gefördert.

Kontaktdaten der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

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

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

IHK Hochrhein-Bodensee
Reichenaustraße 21
78467 Konstanz
Telefon 07531 2860-100
info@konstanz.ihk.de
www.konstanz.ihk.de

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

IHK Nordschwarzwald
Dr.-Brandenburg-Straße 6
75173 Pforzheim
Telefon 07231 201-0
service@pforzheim.ihk.de
www.nordschwarzwald.ihk24.de

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

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

IHK Reutlingen
Hindenburgstraße 54
72762 Reutlingen
Telefon 07121 201-0
kic@reutlingen.ihk.de
www.reutlingen.ihk.de

IHK Rhein-Neckar
L 1,2
68161 Mannheim
Telefon 0621 1709-0
ihk@rhein-neckar.ihk24.de
www.rhein-neckar.ihk24.de

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

IHK Südlicher Oberrhein
Bismarckallee 18-20
79098 Freiburg
Telefon 0761 3858-0
info@freiburg.ihk.de
www.suedlicher-oberrhein.ihk.de

IHK Ulm
Olgastraße 95-101
89073 Ulm
Telefon 0731 173-0
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.bw.ermoeglicher.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Scharnhorststraße 34–37
10115 Berlin
Telefon 030 18615-0
www.bmwi.de

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

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

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

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

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

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg
Neues Schloss – Schlossplatz 4
70173 Stuttgart
Telefon 0711 123-0
www.startupbw.de

RKW Baden-Württemberg GmbH
Schloßstraße 70
70176 Stuttgart
Telefon 0711 22998-0
www.rkw-bw.de

Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung
Adornostraße 8
70599 Stuttgart
Telefon 0711 1839-5
www.steinbeis.de