

Existenzgründer

Jungunternehmer

Unternehmensnachfolger

Unternehmensnachfolge

Der Weg in die Selbständigkeit – Ein Leitfaden



Hans Lindner Stiftung

Eine gemeinnützige Stiftung der Familie
und der Unternehmensgruppe Lindner

Hans Lindner Regionalförderung

... helfen | gründen | wachsen

Vorwort

Eine geregelte Unternehmensnachfolge wird für den Erfolg eines Unternehmens immer wichtiger.

Laut einer Studie des IfM Bonn gibt es im Freistaat Bayern ca. 350.000 eignergeführte bzw. mittelständische Familienunternehmen mit mehr als 50.000 € Jahresumsatz. Nach Hochrechnungen des IfM Bonn ist in den nächsten 4 Jahren in ca. 18 % dieser Unternehmen eine Unternehmensnachfolge zu erwarten.

Dies sind 63.000 bayerische Familienunternehmen mit ca. 498.000 Mitarbeiter. 51 % der Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung den Generationswechsel planten, strebten eine familieninterne Nachfolgelösung an. Etwa 11 % der Inhaber, die ihren Ruhestand bereits planen, streben eine Stilllegung des eigenen Unternehmens an. Die restlichen Senior-Unternehmer planen eine familienexterne Lösung.

Insgesamt schaffen nur etwa 30 % aller Unternehmen den Schritt von der ersten in die zweite Generation, nur 10 % von der zweiten in die dritte und den Schritt in die vierte Generation schaffen lediglich noch 5 % aller Unternehmen – dies trifft selbst langjährig erfolgreiche Firmen mit guter Kapitalausstattung und ausreichender Liquidität. Eine geregelte Unternehmensnachfolge ist demnach keineswegs eine Selbstverständlichkeit.

Unterstützung durch die Hans Lindner Stiftung

Die Übertragung des Unternehmens ist sowohl für den bisherigen Eigentümer als auch für den Existenzgründer ein Schritt mit weitreichenden Konsequenzen. Er will gut überlegt und intensiv vorbereitet sein.

Wir haben uns in der Hans Lindner Stiftung zum Ziel gesetzt, Sie bei einer geplanten, strukturierten und dadurch erfolgreichen Unternehmensnachfolge zu unterstützen. Wir möchten Ihnen mit diesem Leitfaden dabei helfen, die komplexe Problemstellung der Nachfolge in ihrer Gesamtheit zu erfassen, denn eine Nachfolge kann nur erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten mit dem Ergebnis zufrieden sind.

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht:

- Ihnen als Übergeber wertvolle Unterstützung zu geben, wie Sie sich, Ihr Unternehmen und Ihre Familie auf die Nachfolge im Unternehmen vorbereiten und somit rechtzeitig die Weichen für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe stellen.
- Ihnen als Übernehmer bei der Gründung Ihrer eigenen Existenz beratend zur Seite zu stehen und so dazu beizutragen, bestehende Arbeitsplätze zu sichern und auch neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Bitte bedenken Sie, dass es keine Pauschallösung geben kann. Welche Lösung für Sie optimal ist, hängt von verschiedenen Kriterien ab. Mit Hilfe dieses Leitfadens können Sie diese Kriterien erkennen und eine für Ihre individuelle Situation maßgeschneiderte Lösung finden. Gerne helfen wir Ihnen dabei!

An dieser Stelle bitten wir um Verständnis, dass in diesem Leitfaden, im Sinne einer besseren Lesbarkeit, ausschließlich die männliche Form verwendet wird.

Inhalt

1. Die Unternehmensübergabe	Wann muss ich mit der Nachfolgeplanung beginnen?	6 - 7
	Wie finde ich den geeigneten Nachfolger?	8 - 10
	Wie soll der Übergang rechtlich ausgestaltet werden?	11 - 12
	Kann ich als Senior loslassen? Persönlich und finanziell	13
2. Die Unternehmensübernahme	Bin ich ein Unternehmertyp?	15
	Wie finde ich den richtigen Betrieb?	16 - 17
	Wie gestalte ich einen Geschäftsplan?	18
	Was muss ich bei der Finanzierung beachten?	19
	Wie kann ich das Unternehmen zu „meinem“ Unternehmen machen?	20 - 22
	Wie bewältige ich die kritische Phase nach der Übernahme?	23
3. Die Übernahmemodelle	Die Familiennachfolge	25 - 28
	Die Familie trennt sich vom Unternehmen	29 - 32
	Die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung	33 - 34
4. Der Übergabeprozess	Die Unternehmensbeschreibung hilft bei der Unternehmensanalyse	35
	Der Übergabe muss eine Unternehmensbewertung vorausgehen	36
	Finanzielle Belastungen bei der Übergabe	37
	Übernehmer und Übergeber - für beide Seiten ist eine kompetente Beratung wichtig	38
	Offene Kommunikation macht vieles leichter	39
5. Vorsorge für den Notfall		40
6. Schlussbemerkung		41
7. Fragebögen, Checklisten und Informationsquellen	Fragebogen: Übergabe	42
	Checkliste: Persönlicher Handlungsbedarf	43 - 46
	Fragebogen: Nachfolger	47
	Fragebogen: Finanzielle Alterssicherung	48
	Checkliste: Übernahmbereitschaft des Nachfolgers	49 - 51
	Fragebogen: Überprüfung des Unternehmens	52
	Checkliste: Kapitalbedarf	53
	Checkliste: Eigenkapital	54
	Checkliste für die Unternehmensbeschreibung	55 - 57
	Übergabefahrplan: Wer hilft und berät	58
	Es unterstützen Sie	59
8. Begriffsverzeichnis		60 - 62

Die Unternehmensübergabe

Am Ende Ihrer aktiven Unternehmertätigkeit stellt sich für Sie – wie für jeden Unternehmer – die Frage,

- wem Sie Ihr Unternehmen übertragen und
- wie Sie den Prozess des Übergangs handhaben möchten.

Selbstverständlich ist es Ihr Ziel, Ihr Lebenswerk zu erhalten. Sie empfinden eine Verpflichtung gegenüber Ihrer Familie, den Mitarbeitern und anderen, dem Unternehmen nahe stehenden Personen.

Das Gelingen des Generationswechsels ist in starkem Maße davon abhängig, was Sie als Unternehmer und als Eignerfamilie für Ihr Unternehmen erreichen wollen. Entscheidend ist, dass Sie eines erkennen:

Eine gelungene Nachfolge ist mehr als Testament, Pflichtteilsverzicht und Steueroptimierung.

Die Nachfolge gelingt, wenn Sie alle Fragen des Unternehmensübergangs frühzeitig mit allen Beteiligten offen und ehrlich besprechen und gemeinsam lösen – unabhängig davon, ob sie rechtlich-steuerlicher, persönlich-familiärer, vermögensmäßiger oder betriebswirtschaftlicher Art sind.

Anhand der Unternehmensübergaben der vergangenen Jahre wurden einige grundlegende Aussagen formuliert, die Sie als Unternehmens-Übergeber in jedem Fall mit einem überzeugten „Ja“ beantworten müssen. Nur so kann der Generationswechsel in Ihrem Unternehmen zum Erfolg werden.

Können Sie diese Feststellungen mit einem klaren „Ja“ beantworten?

Ich habe mich frühzeitig auf die Übergabe eingestellt

- Ja
- Nein

Ich habe mir eine Beschäftigung für den dritten Lebensabschnitt gesucht

- Ja
- Nein

Meine firmen-unabhängige Altersvorsorge ist sichergestellt

- Ja
- Nein

Ich habe mir einen definitiven Zeitpunkt für die Übergabe gesetzt

- Ja
- Nein

Ich habe einen Nachfolger aufgebaut, dem ich vertraue bzw. bin fest überzeugt, einen geeigneten externen Nachfolger zu finden.

- Ja
- Nein

Meine Familie ist in den Planungsprozess und in die Überlegungen mit einbezogen

- Ja
- Nein

Alle getroffenen Vereinbarungen habe ich schriftlich dokumentiert

- Ja
- Nein

Setzen Sie sich ernsthaft mit jedem einzelnen dieser sieben Punkte auseinander.

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

Mögliche Übergabeziele können sein:

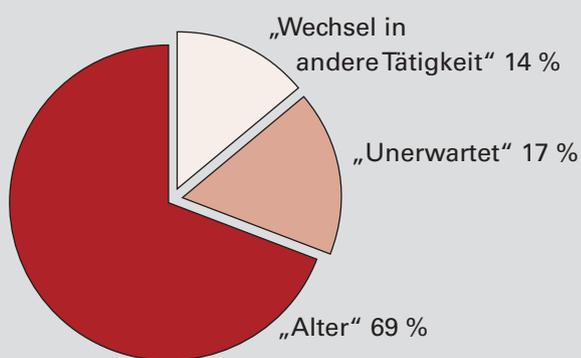
1. Der Bestand des Unternehmens muss gewährleistet werden
2. Die Arbeitsplätze dürfen nicht gefährdet sein
3. Das Familienvermögen muss gesichert sein
4. Die Nachfolgeregelung sollte steuerlich und erbrechtlich möglichst günstig sein
5. Die finanzielle Situation des Nachfolgers darf nicht überstrapaiert werden

Beantworten Sie den „Fragebogen: Übergabe“ auf Seite 42 möglichst ehrlich und machen Sie eine erste Liste, wie Sie sich die Übergabe Ihres Unternehmens vorstellen. Das Ergebnis wird die Ausgangslage für Ihr weiteres Vorgehen sein.

Wann muss ich mit der Nachfolgeplanung beginnen?

Nach Angaben der Europäischen Kommission ist der Grund für jeden zehnten Insolvenzantrag eine schlecht durchgeführte Nachfolgeplanung. Dies überrascht nicht, wenn man die Übertragungsursachen für Familienunternehmen betrachtet:

Voraussichtliche Unternehmensübertragungen in den kommenden vier Jahren nach Ursachen in Familienunternehmen im Freistaat Bayern: 63.000 übergabereife Unternehmen mit ca. 497.600 Beschäftigten



Übergabegrund **„Alter“**:
43.600 Unternehmen mit 344.300 Beschäftigten

Übergabegrund **„Wechsel“**:
8.900 Unternehmen mit 70.200 Beschäftigten

Übergabegrund **„Unerwartet“**:
10.500 Unternehmen mit 83.100 Beschäftigten

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, IfM-Materialien Nr. 173

Nur 69 % aller Nachfolgen finden im Rahmen des geplanten Generationswechsels aus Altersgründen statt. Der Rest sind ungeplante Übertragungen:

14 % aus Gründen wie Scheidung, berufliche Umorientierung oder Burn-out, aber auch durch mangelnden Erfolg und 17 % auf Grund eines plötzlichen Ausscheidens des Unternehmers durch Krankheit oder Tod.

Für Sie als Unternehmer ist wichtig, dass sie ihr Unternehmen für die Übergabe in die nächste Generation vorbereiten, aber sich auch einen „Notfallplan“ für unerwartete Übergaben zurechtlegen. Sie sollten wichtige Informationen dokumentieren und Ihre Stellvertretung regeln der auch alle wichtigen Abläufe des Unternehmens kennt.

Viele positive Beispiele zeigen, dass verantwortungsbewusste Unternehmer ihre Firma geplant, Erfolg versprechend und zum richtigen Zeitpunkt an ihren Nachfolger übergeben. Andere hingegen haben das Gefühl, mit dem Rücken zum Abgrund zu stehen, wenn die Rede vom Rücktritt ist. Das Zurücktreten wird wie ein Rückschritt erlebt.

Ihr Rücktritt als Senior aber sollte zu einem Fortschritt werden für Ihr Unternehmen, Ihren Nachfolger und nicht zuletzt für Sie selbst.

Packen Sie Ihre Nachfolgeplanung daher rechtzeitig an. Je jünger Sie bei der Planung sind, umso leichter fällt es Ihnen darüber nachzudenken, wie Sie sich aus dem Tagesgeschäft zurückziehen möchten. Sichern Sie den Fortbestand Ihres Lebenswerks!

Idealerweise läuft die Nachfolge in drei Phasen ab: **vor, während und nach der Übergabe**. Versuchen Sie, die jeweils wichtigsten Fragestellungen auch in diesen Zeitfenstern zu beantworten. Gehen Sie Ihre Nachfolge strukturiert an!

Identifizierung des persönlichen Handlungsbedarfs

Sowohl Sie als Übergeber als auch Ihr potenzieller Nachfolger, sollten sich in Ruhe Gedanken über Ihren Handlungsbedarf machen. Wir haben Ihnen hierzu im auf **Seite 43** eine „**Checkliste: Persönlicher Handlungsbedarf**“ zusammengestellt. Hieraus lässt sich eine klare Vorgehensweise fixieren, die es für beide Seiten einfacher macht, den Nachfolgeprozess strukturiert zu durchlaufen und auch die Interessen aller Beteiligten - Familie, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken - zu berücksichtigen.

Nehmen Sie sich Zeit und schauen Sie sich die Fragen aus der Checkliste an, die Sie nicht mit einem klaren, überzeugten „Ja“ beantwortet haben. Genau dort besteht Ihr persönlicher Handlungsbedarf. Das sind die Punkte, bei denen Sie ansetzen müssen!

Früh begonnen ist halb gewonnen			
Phase	„vor“	„während“	„nach“
Zeitpunkt	ab 50	3 bis 5 Jahre vor Übergabe	ab Übergabe
Inhalt	Grundsatzentscheidungen	verbindliche Entscheidungen, Umsetzung	Neuausrichtung
Die wichtigsten Fragestellungen	<p>Wollen Sie das Unternehmen in der Familie halten oder verkaufen?</p> <p>Soll es von Fremden oder von Familienmitgliedern geführt werden?</p> <p>Von einem oder von mehreren?</p> <p>Wer trifft die Auswahl, nach welchen Kriterien?</p> <p>Was geschieht mit der Beteiligung?</p> <p>Wann soll die Übergabe erfolgen?</p> <p>Was machen Sie danach?</p> <p>Wovon werden Sie leben?</p>	<p>Senior: Wem vertraue ich die Führung an?</p> <p>Junior: Will ich? Kann ich?</p> <p>Eintrittszeitpunkt, Karrierepfad, Leistungsbeurteilung für den Junior und definitiven Übergabezeitpunkt abstimmen</p> <p>Rollenwechsel organisieren, Spielregeln vereinbaren</p> <p>Führungsmannschaft und Führungsstrukturen anpassen</p> <p>Rechtlich verbindliche Vereinbarungen treffen und steuerlich optimieren</p>	<p>Senior: Loslassen</p> <p>Junior: Das Unternehmen anpassen</p>

Quelle: May, Peter /Sies, Claudia (Hrsg.):
Unternehmensnachfolge leicht gemacht - Tipps, Erfahrungsberichte und Checklisten für Unternehmer,
Frankfurt am Main

Wie finde ich den geeigneten Nachfolger

Dreh- und Angelpunkt bei der Entscheidung für ein Nachfolgemodell, ist die Wahl des Nachfolgers. Wer kommt in Frage?

Die meisten Firmeninhaber werden sich den Sohn oder die Tochter als Nachfolger wünschen, aber auch langjährige Mitarbeiter, Mit-Gesellschafter oder fremde Dritte können Ihr Unternehmen erfolgreich weiterführen. Wer als Unternehmer frühzeitig die Nachfolge plant, kann sich rechtzeitig um einen geeigneten Nachfolger kümmern und ihn in Ruhe auswählen. Beantworten Sie daher die Fragen im „**Fragebogen: Nachfolger**“ auf Seite 47 sorgfältig und in Ruhe.

Bedeutung der Nachfolgeentscheidung

Um ein Unternehmen führen zu können, bedarf es hoher fachlicher, persönlicher, sozialer und methodischer Kompetenz. Unternehmerisches Geschick, Entscheidungskraft, Motivation, Dynamik und zwischenmenschliches Gespür sollten eine Selbstverständlichkeit sein. Versuchen Sie daher bei der Wahl Ihres Nachfolgers so objektiv wie möglich zu sein.

Doch nicht nur das Wollen und Können des potenziellen Nachfolgers entscheiden über das Gelingen der Nachfolge. Der Nachfolger muss sich mit dem zu übernehmenden Unternehmen identifizieren können, zur Kultur des Unternehmens passen und das Unternehmen, auch wenn er es nicht gegründet hat, zu seinem eigenen machen.

Akzeptieren Sie, dass kein Nachfolger ein Ebenbild von Ihnen sein kann oder will.

Außenstehende Dritte, wie z. B. Berater, können und sollen Ratschläge bei der Auswahl des Nachfolgers geben. Entscheiden aber müssen Sie als Unternehmer selbst. Denn nur Sie allein haben das Recht und die Pflicht zu bestimmen, wem Sie die (Fort-)Führung Ihres Lebenswerks anvertrauen wollen.

Nachfolger aus der Familie

Die Familiennachfolge ist die populärste, aber auch die schwierigste Form der Nachfolge, weil die emotionale Komponente eine weitgehend objektive Betrachtung der Dinge unmöglich macht:

- Der Senior erwartet in vielen Fällen viel mehr von seinen Kindern als von fremden Dritten.
- Die Kinder verfolgen, auch im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels, oft ganz andere berufliche Interessen und verzichten auf die Nachfolge.
- Die unterschiedliche soziale Prägung zwischen den Generationen führt häufig zu Meinungsverschiedenheiten und Missverständnissen zwischen Senior und Junior.
- Anders als der Geschäftsführer in einer Publikumsgesellschaft, hat der „Führer“ einer Familiengesellschaft die anspruchsvolle Aufgabe, die oft widersprüchlichen Interessen von Familie und Unternehmen in Einklang zu bringen.

Suchen Sie deshalb Ihren Familien-Nachfolger sorgfältig aus und prüfen Sie seine fachlichen und vor allem charakterlichen Fähigkeiten über einen längeren Zeitraum hinweg. Überschätzen Sie ihn? Oder überschätzt er sich gar selbst? Um dies herauszufinden, muss der Nachfolger einem Drittvergleich standhalten. Seine Wahl muss sich nach den Anforderungen richten, zu denen auch ein Externer einsteigen würde.

Nicht der Beste, sondern der Richtige soll die Nachfolge antreten. Geteilte Geschäftsführung führt zu Konflikten.

Nachfolger aus der Familie

Stehen mehrere Kinder oder auch Schwiegerkinder, als potenzielle Nachfolger zur Verfügung, so haben Eltern oft den Wunsch, gerecht zu sein. Bei der Entscheidung für den Nachfolger ist ein solches Gerechtigkeitsgefühl jedoch fehl am Platz. Qualifikation und persönliche Eignung des Nachfolgekandidaten müssen den Ausschlag geben, Alter und Geschlecht dürfen keine Rolle spielen. Ihr Nachfolger sollte erkennbar für das Unternehmen einen zusätzlichen Nutzen bringen, wozu Überqualifikation ebenso schädlich ist wie Unterqualifikation.

Welche Ausbildung ist optimal für den Familien-Nachfolger?

Eine Reihe guter Gründe sprechen für die allgemeine Hochschulreife, das Abitur:

- Vermittlung einer breiten Allgemeinbildung
- Schulung des Denkens
- Zugang zu nahezu allen theoretischen und praktischen Ausbildungsmöglichkeiten
- Keine zu frühe Einengung der späteren Berufswahl ausschliesslich auf das Familienunternehmen

Machen Sie es aber auch gerade denjenigen, die später den Ansprüchen als selbständiger Unternehmer genügen müssen, in Bezug auf die schulischen Anforderungen nicht zu leicht. Für die meisten Kinder bedeutet die Schule eine der ersten persönlichen Bewährungsproben.

Obwohl das Abitur meist sehr förderlich ist, ist es nicht für alle Branchen notwendig. So ist beispielsweise für Handwerker oft eine handwerkliche Ausbildung besser. Im Anschluss an eine Lehre sollten Nachfolgekandidaten, die nach der Haupt- oder Realschule in die Praxis eingestiegen sind, noch eine kaufmännische Zusatzausbildung bzw. eine ergänzende Fachausbildung absolvieren.

Die praktische Ausbildung Ihres Nachfolgers ist von großer Bedeutung. Auf die Lehr- und Wanderjahre in anderen Unternehmen sollte auf keinen Fall verzichtet werden. Die Erfahrung anderer unternehmerischer Welten und anderer Führungsstile helfen ihm, sich persönlich weiter zu entwickeln und neue Ideen ins Unternehmen zu tragen. Legen Sie hier mehr Wert auf Führungs- als auf Branchenerfahrung. Branchenerfahrung lässt sich auch in späteren Jahren nachholen.

Aus Fehlern lernt man. Lehrjahre in der Ferne, eventuell auch im Ausland, bringen den Vorteil, dass Fehler heimatlichen Beobachtern verborgen bleiben und somit nicht bewertet werden. Vor allem aber ermöglichen diese Jahre in fremden Unternehmen einen persönlichen Reifeprozess, sie stärken das Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl. Nur wo Ihr Nachfolger seiner selbst wegen angestellt ist, wird er erfahren, was und wie die Mitarbeiter denken, wie der Betrieb funktioniert und wie man sich mit Leistung durchsetzt und Autorität verschafft. Ihr Nachfolger muss sich aus der inneren Abhängigkeit von Lob und Tadel von Ihnen als Vater oder Mutter befreien. Ihre Anwesenheit im Betrieb wirkt sonst wie ein ständiger Erwartungs- und Kontrolldruck auf ihn, der Produktivität und Motivation beeinträchtigen würde.

Erscheint Ihr Nachfolgekandidat zwar grundsätzlich geeignet, besitzt aber noch zu wenig Führungserfahrung oder ist zu jung, so ist es sinnvoll, für einen überschaubaren Zeitraum eine Übergangslösung zu wählen. Der potenzielle Nachfolger kann z. B. zunächst als stellvertretender Geschäftsführer eingesetzt werden, dem ein älterer Fremdgeschäftsführer zur Seite steht. Wichtig aber ist, dass Sie eine klare Aufgabenverteilung festlegen, um die Zuständigkeiten beider eindeutig zu regeln.

Die besten Erfahrungen wird Ihr Nachfolger dort sammeln, wo er nicht wegen seines Namens, sondern wegen seiner Person arbeitet und Erfolg hat.

Familienfremder Nachfolger

Steht kein Familien-Nachfolger zur Verfügung, sollten Sie, egal in welcher Rechtsform Ihr Unternehmen organisiert ist, zuerst prüfen, ob sich jemand von den Führungskräften, Meistern oder den anderen Mitarbeitern als Nachfolger anbietet.

Ein Nachfolger aus dem Unternehmen hat meist den Vorteil, dass er, wie der Familien-Nachfolger, die Besonderheiten des Unternehmens bereits kennt und die Kontinuität im Unternehmen so leichter gewährt bleibt. Unter Umständen hat er auch die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt.

Wenn Ihnen kein potenzieller Nachfolger bekannt ist, müssen Sie dennoch nichts dem Zufall überlassen. Ergreifen Sie die Initiative und bieten Sie Ihr Unternehmen zur Übernahme an. Dabei empfehlen wir Ihnen jedoch, soweit wie möglich, externe Berater einzubeziehen, denn diese können Gespräche mit möglichen Interessenten emotionsloser führen als Sie selbst. Diese Experten sprechen qualifizierte externe Führungskräfte an, die eigene unternehmerische Verantwortung anstreben, oder Unternehmer aus der gleichen oder einer anderen Branche. Es kann sein, dass einer dieser Unternehmer sein Geschäft erweitern oder ein zusätzliches Standbein aufbauen will.

Prüfen Sie Ihr näheres Umfeld und treten Sie mit Ihrem Steuerberater, Rechtsanwalt, Ihrer Bank usw. in Kontakt. Oftmals ergeben sich hier gute Empfehlungen und Ihre Berater behandeln die Übergabe anonym.

Unterstützung durch die Hans Lindner Stiftung:

Die Begleitung der Übergabe Ihres Lebenswerkes – Ihres Unternehmens ist eine Vertrauensaufgabe – für die es tiefe betriebswirtschaftliche und soziale Kompetenzen braucht. Wir stehen Ihnen mit unseren Erfahrungen, unserem Netzwerk und Werkzeugen in diesem Prozess als Partner, Berater und Vermittler zur Seite.

1. Gemeinsam mit Ihnen und Ihren Partnern (z. B. Steuerberater, Rechtsanwalt) entwickeln wir Ihre Übergabestrategie:

Dazu erfragen wir zunächst alle Ihre unternehmensrelevanten Daten und analysieren Ihren Betrieb. Gemeinsam mit Ihnen definieren wir Ihre Übergabeziele: z. B.:

- Sicherung Unternehmensbestand
- Erhaltung der Arbeitsplätze
- Sicherung des Familienvermögens
- Optimierung steuerlicher und erbrechtlicher Fragestellungen
- Auswahlkriterien Nachfolger
- Zeitliche und vertragliche Ausgestaltung

Anschließend erstellen wir Ihr Unternehmensexposé. Dieses „Nachfolgekonzzept“ mit vertraglich definierten Spielregeln dient Ihnen und dem Nachfolger im Prozess als Leitfaden.

2. Unternehmensbewertung:

- Weiterhin stehen wir Ihnen als Orientierungshilfe zur Preisfindung zur Seite. Wir bedienen uns hierbei des Ertragswertverfahren oder eines anderen geeigneten Bewertungsverfahrens. Grundlagen bilden zunächst die Jahresabschlüsse der letzten 3-5 Jahre, eine aktuelle BWA und SuSa und die prognostizierten Zukunftsaussichten.

3. Auch bei der Nachfolgesuche unterstützen wir Sie:

- Wir bieten Ihnen anonyme Suchplattformen, recherchieren in unserem Netzwerk und prüfen die Qualitätsmerkmale des Nachfolgers (z.B. hinsichtlich seiner persönlichen und fachlichen Eignung und seines Eigenkapitals).

Wenden Sie sich an die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, Ihren Fachverband oder die Hans Lindner Stiftung. Hier werden Firmenbörsen angeboten, in denen Sie Ihr Unternehmen darstellen können. Wir gehen auf die unterschiedlichen Möglichkeiten auf **Seite 16 „Wie finde ich den richtigen Betrieb?“** näher ein.

Wie soll der Übergang rechtlich ausgestaltet werden

Familien-Nachfolge/ Familienfremder als Nachfolger

Welche Form der Unternehmensübergabe für Sie die richtige ist, ist davon abhängig, welche subjektiven Vorstellungen Sie und Ihre Familie an die Unternehmensnachfolge knüpfen, und ob sich Ihre Vorstellungen mit den objektiven Gegebenheiten vereinbaren lassen. In den meisten Fällen ist die Nachfolgeplanung ein Kompromiss. Zahlreiche Faktoren müssen berücksichtigt werden.

Familien-Nachfolge

Bei der Familien-Nachfolge gibt es mehrere Varianten. In den meisten Fällen geht das Unternehmen in Form der vorweggenommenen Erbfolge (Übertragung zu Lebzeiten durch Schenkung) auf die nächste Generation über. Die anfallende Schenkungssteuer und die jeweilige aktuelle Rechtslage gilt hier zu prüfen.

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

Welche Rechtsform auch unter steuerlichen Gesichtspunkten besser abschneidet, sollten Sie im Einzelnen mit Ihrem Steuerberater abklären.

Beim **Verkauf** an Familienmitglieder können grundsätzlich die gleichen Bedingungen wie beim Verkauf an Familienfremde gelten.

Familienfremder als Nachfolger

Wenn Sie keine Familienangehörige haben, die das Unternehmen übernehmen, werden Sie sich vermutlich für den Verkauf entscheiden. Auch hier gibt es mehrere Varianten: den Verkauf durch Einmalzahlung, Rente, Rate oder dauernde Last. Welche dieser Varianten für Sie in Frage kommt, hängt von Ihrer finanziellen Situation und der finanziellen Situation des Unternehmens ab und wie Sie diese in Zukunft gestalten wollen. Auf jeden Fall müssen Sie daran denken, dass der Veräußerungsgewinn zu versteuern ist. Ziehen Sie am besten Ihren Steuerberater zu Rate.

Bei der **Einmalzahlung** erhalten Sie den Kaufpreis sofort und in einer Summe. Sie können, abhängig von Ihrer Altersversorgung, frei darüber verfügen. Der größte Vorteil jedoch ist, dass Sie dieses Geld sicher haben, d. h. Sie sind vom zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens und damit vom Geschick Ihres Nachfolgers und der Solvenz des Unternehmens unabhängig. Darüber hinaus haben Sie meist genügend liquide Mittel, um die anfallenden Steuern zu bezahlen. Bei Unternehmen mit einem hohen Substanzwert kann es jedoch schwierig sein, einen Käufer zu finden, der den gesamten Kaufpreis finanzieren kann.

Auch wenn durch den Kauf per Einmalzahlung für den Nachfolger ein hoher Kapitalbedarf entsteht, so ergibt sich für ihn doch der Vorteil, dass er sofort vom Senior unabhängig ist und das Unternehmen in seinem Sinne weiterführen kann. Hier gibt es vielfältige Möglichkeiten der Kaufpreisfinanzierung über zinsgünstige und in den ersten Jahren tilgungsfreie, öffentliche Existenzgründerdarlehen.

Bei der **Rentenzahlung** unterscheidet man zwischen Leib- und Zeitrente. Während die Leibrente mit dem Tod des Nutznießers erlischt, wird bei der Zeitrente die Laufzeit fest vereinbart.

Bei der Ratenzahlung stundet der Übergeber dem Käufer den Kaufpreis. Die Ratenzahlung erstreckt sich über einen vorher festgelegten Zeitraum.

Der Kaufpreis kann auch in Form einer **dauernden Last** gezahlt werden. Darunter ist eine wiederkehrende Zahlung über einen längeren Zeitraum zu verstehen. Die Zahlungen erfolgen regelmäßig, aber nicht in gleicher Höhe, sondern orientieren sich in der Regel an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und des Nachfolgers und sind von diesem gestaltbar. Die dauernde Last wird häufiger mit Familienangehörigen vereinbart. Beim Verkauf an Dritte ist sie eher selten.

Verkauft der Inhaber das Unternehmen gegen wiederkehrende Leistungen in Form von Rente, Rate oder dauernder Last, muss er einige Jahre warten, bis der Kaufpreis getilgt ist. Da er vom unternehmerischen Geschick seines Nachfolgers abhängig ist, ist es ratsam, die Forderungen abzusichern. In Frage kommen eine dingliche Absicherung über Grund-

stücke und Gebäude oder über einen Eigentumsvorbehalt. Ist dies nicht möglich, kann der Veräußerer eine Bankbürgschaft über einen Teil der künftigen Zahlungen vereinbaren.

Überlegen Sie, welche der oben angesprochenen Gegenleistungen für Sie am günstigsten ist, denn die Form der Kaufpreiszahlung ist im Wesentlichen Verhandlungssache. Nach jahrzehntelanger Geschäftsführertätigkeit erwarten Sie als Senior zu Recht eine angemessene Altersversorgung durch eine Kapitalabfindung oder eine entsprechende Rente. Vergessen Sie aber nicht, dass Umfang und Zahlungsweise des Kaufpreises die Liquidität, Rentabilität und Substanz des Unternehmens schonen sollten, um dessen Fortbestand zu sichern.

Trennung von Eigentum und Unternehmensführung als Zwischenlösung

Die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung kommt dann in Betracht, wenn das Unternehmen trotz eines fehlenden Familiennachfolgers im Besitz der Familie bleiben soll.

In diesem Fall bieten sich zwei Varianten an: **der Fremdgeschäftsführer** oder **die Verpachtung des Betriebes**. Beide Möglichkeiten eignen sich besonders dann, wenn der Unternehmer Kinder hat, die als Nachfolger in Frage kommen, diese aber noch zu jung oder unentschlossen sind. Wenn sich abzeichnet, welchen Weg Ihre Kinder gehen werden, ist die Übertragung in Form der Familiennachfolge oder ein Verkauf immer noch möglich und auch nötig.

Fremdgeschäftsführer

Leitet ein **Fremdgeschäftsführer** das Unternehmen, bleiben Kapital und Aufsicht in den Händen der Familie. Der Geschäftsführer erhält als Angestellter ein Gehalt und typischerweise zusätzliche Tantiemevergütungen. Die Eigentumsverhältnisse werden nicht berührt. Es entsteht weder ein Veräußerungsgewinn noch fällt Schenkungssteuer an. Der Unternehmer ist aber auf halbem Weg stehen geblieben, denn er hat lediglich die Führung des Unternehmens übergeben. Eine langfristige Regelung der Eigentumsverhältnisse steht noch aus.

Betriebsverpachtung

Ähnlich ist es bei der **Verpachtung**. Der Inhaber hat seinen Betrieb dem Pächter zwar „übergeben“, aber auch hier bleibt das Eigentum in der Familie. Eine endgültige Nachfolgeregelung steht aus. Anders als bei der Fremdgeschäftsführung hat der Eigentümer praktisch keinen Einfluss auf die Betriebsleistung und erhält lediglich regelmäßige Pachtzahlungen. Der Betrieb kann unter Umständen vom Pächter „heruntergewirtschaftet“ werden.

Sie sollten die Pachthöhe nach der Leistungsfähigkeit des Betriebs bemessen. Wie beim Kaufpreis spielt auch hier Verhandlungsgeschick eine gewisse Rolle. Denken Sie aber daran: Ist die Pacht zu hoch, kann dies zur Zahlungsunfähigkeit des Betriebs und damit zum Wegfall der Pachtzahlung führen.

Wir möchten Sie deshalb nochmals daran erinnern, dass beide Varianten nur Übergangslösungen sein können und darüber hinaus Risiken bergen.

Kann ich als Senior loslassen? Persönlich und finanziell.

Persönliches Loslassen

Für die meisten Unternehmer bedeutet die Übertragung von Eigentum und Führung gleichzeitig auch, dass sie aus einem Lebensbereich ausscheiden müssen, mit dem sie sich in der Regel in sehr hohem Maß identifizieren und der ihr bisheriges Leben zentral bestimmt. Im Zuge der Übertragung müssen Sie auf Macht und Kontrolle verzichten, und dies empfinden Sie vielleicht als Identitäts- oder Statusverlust. Vor allem kann es auch schmerzhaft sein zu erkennen, dass viel Aufmerksamkeit nicht der eigenen Person galt, sondern Ihrer Position als Unternehmer.

Um zu vermeiden, dass der Austritt aus dem aktiven Berufsleben für Sie zu einem Sprung in die plötzliche Leere wird, ist die Planung dieses Lebensabschnitts besonders wichtig:

- Suchen Sie sich, parallel zur Nachfolgeplanung, neue Lebensinhalte. Nur so werden Sie sich zum Rücktritt durchringen können und erkennen, dass das Ende des Berufslebens nicht das Ende aller Tage ist!
- Befürchten Sie Einsamkeit, sollten Sie bereits während Ihres Berufslebens auf andere Menschen zugehen.
- Haben Sie Angst, sich nutzlos zu fühlen, müssen Sie sich sinngebende Aktivitäten suchen, die Sie voll erfüllen.

Wer sein Leben lang gestaltet hat, kann nicht plötzlich nichts tun. Ihr Vorsatz, nach der „Pensionierung“ reisen oder Golf spielen zu wollen, mag gut gemeint sein, in der Praxis können solche Beschäftigungen den unveränderten Gestaltungsdrang eines 65-jährigen Unternehmers jedoch nur selten befriedigen. Starten Sie z. B. eine neue berufliche Laufbahn, unterstützen Sie junge Existenzgründer durch Ihren Erfahrungsschatz, suchen Sie sich erfüllende Aufgaben in Vereinen usw. Ihre Umgebung und Ihre Familie können Ihnen hier sicher wertvolle Anregungen geben.

Bei einem reibungslosen Verlauf der Übergabe, kann auch eine weitere Tätigkeit im Unternehmen in Funktionen in Frage kommen, die sich von der Tagespolitik trennen lassen und darauf nicht direkt Einfluss nehmen. So könnten Sie z. B. im Beirat sein, Sie könnten stiller Gesellschafter werden, einen Großkunden weiter betreuen oder Ihren Nachfolger – soweit er dies wünscht - beraten.

Finanzielles Loslassen

Ihr Unternehmen sollte bei der Übergabe auf einer gesunden Basis stehen, die Ihrem Nachfolger den nötigen Spielraum für Neuerungen lässt und die Zukunft der Firma sichert. Im familiären Bereich muss daher ein vernünftiger Ausgleich zwischen Ihrem legitimen Absicherungsinteresse als ausscheidender Unternehmer und der wirtschaftlichen Ertragskraft des Betriebs gefunden werden.

Haben Sie sich als Senior ausreichend Privatvermögen angesammelt, das Ihnen weiterhin Ihren Lebensstandard sichert, so dass Sie nach Ihrem Ausscheiden nicht mehr vom Wohlergehen des Unternehmens abhängig sind? Ganz gleich, ob Sie Ihr Unternehmen verkaufen oder im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge übertragen, prüfen Sie, ob Sie künftig für Ihren Lebensabend ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung haben.

Besonders in den Fällen, in denen Ihr Nachfolger aus der Familie stammt, muss er häufig aus den Erträgen der Firma nicht nur seinen eigenen Lebensunterhalt verdienen, sondern gleichzeitig Ihre Altersvorsorge bestreiten. Ob die Substanz des Unternehmens hierzu ausreicht, ist bei kleineren Unternehmen oft unsicher.

Im Rahmen der Analyse Ihrer finanziellen Altersvorsorge vor dem Ausscheiden aus dem Unternehmen, ist daher der Status Quo der eigenen Versorgungssituation in Form einer individuellen Einnahmen-/Ausgabenrechnung festzustellen. Wichtige Fragen in diesem Bereich haben wir Ihnen auf **Seite 48 „Fragebogen: Finanzielle Alterssicherung“** zusammengestellt. Denken Sie als Übergeber auch daran, dass Ihr Ehepartner eine ausreichende Altersversorgung erhalten muss und von der Firma aber auch von Ihnen weitestgehend unabhängig sein sollte. Dies ist z. B. durch die Übertragung nicht betriebsnotwendigen Vermögens, Nießbrauchrechte, Rentenansprüche oder einer Beteiligung als stiller Gesellschafter möglich.

Die Unternehmens- übernahme

Es ist keineswegs leichter, ein bereits bestehendes Unternehmen zu übernehmen als ein neues zu gründen. In mancher Hinsicht ist es geradezu umgekehrt:

Bei einer Neugründung kann der angehende Unternehmer seinen Betrieb von Anfang an nach seinen eigenen Vorstellungen aufbauen. Er beginnt zwar bei Null: Muss den Markt für sein Produkt oder seine Dienstleistung erst erobern und Kunden- und Lieferantenbeziehungen aufbauen, Mitarbeiter finden und ausbilden, kann seine Marktstellung nur langsam festigen und muss sich seinen Ruf langsam erarbeiten. Aber er darf mit seinem Unternehmen Schritt für Schritt wachsen.

Für Sie als Übernehmer bedeutet die Nachfolge anzutreten, sich auf ein komplettes Unternehmen mit historisch gewachsenen Strukturen und eine auf die Seniorpersönlichkeit zugeschnittene Organisation und Belegschaft einzulassen. In der Regel erfordert die Übernahme von Ihnen mehr Fachwissen, unternehmerische Erfahrung, Kompromissbereitschaft und Konfliktfähigkeit als eine Neugründung. Sie müssen von Anfang an Ihr Können auf allen Schauplätzen des Betriebs unter Beweis stellen.

Stellen Sie sich daher kritisch der Frage, ob Sie bereit sind, das Unternehmen mit allen Konsequenzen zu übernehmen. Nur wenn Sie aus ganzem Herzen mit „Ja“ antworten können, sollten Sie sich auch für den Weg der Unternehmensnachfolge entscheiden.

Vor- und Nachteile der Übernahme

Vorteile der Übernahme

- Das Unternehmenskonzept wird bereits gelebt und existiert nicht nur auf dem Papier
- Standort, Produkte und - noch wichtiger - ein Kundenstamm sind bereits vorhanden
- Die mühsame und gefährliche Startphase einer Neugründung entfällt
- Die Perspektiven für bestehende und neue Ideen lassen sich quantifizieren, das Risikopotenzial schärfer eingrenzen
- Ein eingespielter Apparat mit einer erfahrenen Führung erleichtert – zumindest in der Übergangsphase – den Einstieg
- Übernahmen werden finanziell größtenteils gefördert wie Neugründungen

Nachteile der Übernahme

- Das Unternehmen ist geprägt von seinem bisherigen Inhaber, was Ihren Einstieg erschweren kann
- In aller Regel sind Neuinvestitionen notwendig, weil die vorhandenen Strukturen nicht dem aktuellen Stand entsprechen
- Verkrustete Strukturen und langjährige Mitarbeiter lassen selbst kleinste Veränderungen zu Pionieraufgaben werden
- Sie übernehmen mit dem Unternehmen auch einzelne Mitarbeiter, Kunden und Produkte, die nicht in Ihr Konzept passen
- Generationswechselkonflikte können dazu führen, dass interne Auseinandersetzungen wichtiger werden als die Wünsche der Kunden

Bin ich ein Unternehmertyp?

Als Selbständiger müssen Sie Spaß daran haben, Unternehmer zu sein, vor allem aber müssen Sie sich die angedachte Aufgabe auch selbst zutrauen, Verantwortungsbewusstsein zeigen und bereit sein, auf Dinge zugunsten des Unternehmens zu verzichten. Was Sie ansonsten an fachlichen und persönlichen Fähigkeiten mitbringen sollten, haben wir bereits im Kapitel **„Wie finde ich den geeigneten Nachfolger?“ (ab Seite 8)** beschrieben.

Vor dem Schritt in die Selbständigkeit sollten Sie sich als Existenzgründer Klarheit über Ihre Lebensziele verschaffen.

- Was wollen Sie?
- Welche Visionen und Wünsche haben Sie?
- Wo setzen Sie Ihre Prioritäten?
- Wie wichtig sind Ihnen privates und familiäres Glück?
- Wie wichtig sind Ihnen Karriere, beruflicher und finanzieller Erfolg?
- Sind Ihre Lebensziele mit einem Dasein als Unternehmer vereinbar?
- Entspricht Ihre Ausbildung den Anforderungen an eine Existenzgründung, an eine Nachfolge/Übernahme?

Eine abgeschlossene Ausbildung ist nur eine, aber eine sehr wichtige Bedingung für den Erfolg. Theoretische Ausbildung in Verbindung mit praktischer Erfahrung bilden hier die Grundvoraussetzung für Er-

folg versprechendes Unternehmertum. Gestalten Sie Ihre Ausbildung so, dass Sie einerseits über das notwendige technische bzw. leistungsbezogene Fachwissen verfügen und sich andererseits in betriebswirtschaftlichen Fragen auf dem Gebiet der Unternehmensführung auskennen, vor allem in Organisation und Planung.

Der Fragenkatalog **„Checkliste: Übernahmebereitschaft des Nachfolgers“ auf Seite 49** soll Ihnen helfen, Ihre persönliche Übernahmebereitschaft zu prüfen und Ihnen zeigen, worauf es bei der Unternehmensnachfolge ankommt. Beantworten Sie die Fragen am besten schriftlich. Seien Sie dabei ehrlich zu sich selbst und überprüfen Sie die Antworten später noch einmal. Lassen Sie einen vertrauten Dritten die Fragen ebenfalls für Sie beantworten. Vergleichen und diskutieren Sie die Übereinstimmungen und Abweichungen. Notieren und beantworten Sie auch die Fragen, die sich möglicherweise aus den Antworten ergeben.

Bevor Sie sich für die Übernahme eines Unternehmens entscheiden, sollten Sie dringend Ihr Vorhaben in der Familie besprechen. Steht Ihre Familie hinter Ihnen, vor allem Ihr Ehepartner? Er muss bereit sein, Sie während der Durchführung des Generationswechsels und in den ersten Monaten der Einarbeitung im neuen Unternehmen von familiären Aufgaben zu entbinden, da Ihr Engagement nahezu vollständig der Firma gelten muss. Oftmals ist Ihr Partner es auch, der die Grenzen Ihrer Leistungsfähigkeit früher erkennt als Sie selbst und Sie so unterstützt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass er sich seiner Rolle als Unternehmer-Partner bewusst ist und die Bereitschaft dafür mitbringt.

Linktipp

Unternehmerpersönlichkeit

- mehr Informationen dazu finden Sie in unserem Leitfaden „Der erfolgreiche Unternehmensstart - Der Weg in die Selbständigkeit“ (Seite 16-19)
 - unter www.hans-lindner-stiftung.de/aktuell03.aspx finden Sie kostenlos verfügbare Online-Tests
-

Wie finde ich den richtigen Betrieb?

Sie kommen aus einem Familienunternehmen

Wenn Sie aus einem Familienbetrieb kommen, so wird die Frage nach dem richtigen Betrieb in den meisten Fällen bereits beantwortet sein. Dennoch dürfen Sie sich die Entscheidung, die Nachfolge anzutreten, nicht leicht machen. Spontan zu handeln mag zuweilen positiv sein. Wenn es um Nachfolge geht, sollten Sie sich aber intensiv mit sich selbst, allen Betroffenen, unbeteiligten Dritten und Ihren Freunden beraten, um Ihr Urteil solide zu fällen. Sie müssen eine gewisse Reife besitzen und in der Lage sein, sich die Frage zu beantworten, ob Sie die Nachfolge antreten wollen, um eine sichere materielle Existenzgrundlage zu erlangen, die Ihren Fähigkeiten und Neigungen entspricht, oder ob Sie dadurch die Erwartungen Ihrer Familie erfüllen möchten. Im **Mittelpunkt steht Ihr Lebensziel**. Ihm sollte das berufliche Ziel nachgeordnet sein.

Um diese Entscheidung zu treffen, brauchen Sie genügend Spielraum. Optimal ist es, wenn Ihr Vater bzw. Ihr Vorgänger gemeinsam mit Ihnen prüft, in wie weit Sie Ihre persönlichen Karriereziele und das von Ihnen gesuchte Umfeld im Unternehmen finden werden. Nur so werden Sie neben einer erfolgreichen Nachfolge auch eine subjektive Zufriedenheit erreichen.

Sie suchen ein zu übernehmendes Unternehmen

Haben Sie sich grundsätzlich für eine Existenzgründung im Rahmen der Unternehmensnachfolge entschieden, ohne ein Familienunternehmen im Hintergrund zu haben, das auf Sie als Nachfolger wartet, bieten sich in den letzten Jahren mehr und mehr Möglichkeiten, ein geeignetes Unternehmen zu finden. Aufgrund der steigenden Zahl von zur Übergabe anstehenden Unternehmen hat sich auch für die Vermittlung von Betrieben ein Markt gebildet.

Öffnen Sie sich gegenüber Ihren Netzwerkpartnern: Viele Übernahmen verlaufen diskret, über Empfehlungen und ohne Einbeziehung der Öffentlichkeit!

- Hans-Lindner-Institut
- Rechtsanwälte und Steuerberater
- Banken und Sparkassen
- Kammern und Verbände
- Unternehmensbörsen
 - HLI (www.hans-lindner-stiftung.de)
 - Handwerkskammer (www.hwkno.de)
 - IHK (www.passau.ihk.de/www.ihk-regensburg.de)
 - Österreich (www.nachfolgeboerse.at)
 - Nexxt-Change-Online (www.nexxt-change.org)
- Zeitschriften z.B. Süddeutsche Zeitung, Fachzeitschriften
- Private Makler (z.B. www.concess.de)

können Ihnen helfen, Kontakte zu Firmeneinhabern zu knüpfen, deren Betrieb zur Übergabe ansteht und so das richtige Unternehmen zu finden.

Als erste überregionale Unternehmensbörse wurde „Change“ (**www.nexxt-change.org**) in den letzten Jahren als eine kostenlose Vermittlungsbörse aufgebaut, die zusammen mit 700 Netzwerkpartnern deutschlandweit betrieben wird. Vor allem die Industrie- und Handelskammern (IHK) sind in dieses Netzwerk eingebunden. Auch die Concess M+A Partner (**www.concess.de**), ein Zusammenschluss von regionalen Unternehmensvermittlern, haben eine Datenbank aufgebaut, die mehrere Hundert zum Verkauf stehende Unternehmen beinhaltet. Im Gegensatz zu Adressdatenbanken wie „Change“, handelt es sich dabei um geprüfte, vermittelbare Unternehmen. Derartige Vermittlungsagenturen verlangen in der Regel 3 % bis 7 % vom Kaufpreis des Unternehmens als Provision, meist vom Verkäufer, denn er ist in der Regel der Auftraggeber. Informieren Sie sich also in jedem Fall vorab über die Kosten dieser Dienstleistungen!

Nicht zuletzt werden in Tageszeitungen wie die „Süddeutsche Zeitung“ Unternehmen angeboten und gesucht, und auch Banken und Sparkassen können wertvolle Kontakte zu Firmen herstellen, die zur Übernahme anstehen.

Gerne helfen auch wir von der **Hans Lindner Stiftung** Ihnen bei der Suche.

Sie haben ein Unternehmen gefunden

Haben Sie ein Unternehmen gefunden, das für die Übernahme in Betracht kommt, so müssen Sie sich als potenzieller Nachfolger eine Reihe von Fragen stellen, um herausfinden zu können, ob das zur Diskussion stehende Unternehmen jemals zu „Ihrem“ Unternehmen werden kann.

Machen Sie sich vor allem über folgende Bereiche Gedanken:

- In welcher Branche ist das Unternehmen?
- Welchen Ruf hat das Unternehmen in der Branche?
- Kennen Sie die Branche, das Unternehmen und dessen Produkte genau?
- Was sind die Ergebnisse einer eingehenden Unternehmensanalyse?
- Wie ist der Standort einzustufen?
- Können Sie auf eine gesunde Kundenstruktur bauen?
- Wie ist die finanzielle Situation? Welche Altlasten sind zu übernehmen?
- Welche staatlichen Genehmigungen sind für die Übernahme des Betriebs erforderlich?
- Mit welchen Kosten müssen Sie rechnen (Kaufpreis, Umstrukturierung)?
- Sind Sie fachlich und menschlich für die Übernahme dieses Betriebs qualifiziert?
- Ist der Senior zum Rücktritt bereit?

Unterschätzen Sie vor allem den letzten Punkt nicht!

Einen detaillierten Fragebogen finden Sie auf **Seite 52 „Fragebogen: Überprüfung des Unternehmens“**

Häufig bietet der Übergeber eine Art Unternehmensbeschreibung an, die seiner subjektiven Einschätzung entspricht. Wir empfehlen Ihnen, diese zusammen mit Ihrem Steuer-, Rechts- oder Unternehmensberater zu prüfen. So können Sie Fehleinschätzungen, z. B. zum Kapitalbedarf, von vornherein vermeiden. Die wichtigsten Punkte haben wir Ihnen auf **Seite 35 „Die Unternehmensbeschreibung hilft bei der Unternehmensanalyse“** zusammengefasst.

In der Regel dient die Unternehmensbeschreibung auch als Grundlage für die Ermittlung des Unternehmenswertes und damit auch für die Ermittlung des Kaufpreises. Bei der Familiennachfolge ist der Unternehmenswert die Basis für die Abfindung weichender Erben.

Wie gestalte ich einen Geschäftsplan?

Auch bei einer Übernahme gilt: Gut geplant ist halb gewonnen! Neugegründete und übernommene Unternehmen, die nicht über ein schlüssiges, dynamisches Konzept verfügen, verschwinden in den ersten Jahren deutlich häufiger vom Markt als die, die gut vorbereitet an den Start gehen.

Nehmen Sie sich deshalb Zeit, selbst ein sorgfältiges Unternehmenskonzept zu erstellen, denn Sie sind derjenige, der die Konzeption nach außen hin vertreten muss. Seien Sie kritisch und ehrlich zu sich selbst und bewerten Sie die Chancen und Risiken, die sich in dem von Ihnen zu übernehmenden Unternehmen verbergen, realistisch. Sie planen dabei Ihre Zukunft und die Zukunft Ihres Unternehmens.

Wir vom **Hans Lindner Stiftung** helfen Ihnen gerne dabei, Ihre Konzeption strukturiert, am Wettbewerb orientiert und mit aktuellem, konkretem Unternehmensbezug zu entwickeln. Das Konzept darf jedoch kein reines Steuersparmodell werden. Ziel sollte primär sein, Unternehmenssicherung und Unternehmenskontinuität zu gewährleisten.

Ein vollständiger Unternehmensplan sollte ca. 10 bis 30 Seiten umfassen. Beschreiben Sie darin nicht nur, warum Sie dieses Unternehmen übernehmen wollen und was Sie für die Zukunft planen, sondern auch, wie Sie Anpassungen in Angriff nehmen und zum Erfolg führen wollen.

Folgende Bereiche sollten Sie beleuchten und auch notwendige Anpassungen bzw. Änderungen in den einzelnen Bereichen ansprechen:

1. **Kurzdarstellung des Unternehmens und Ihrer Übernahme-Motivation**
2. **Selbstdarstellung (Nachfolger bzw. Nachfolge-Team)**
3. **Branche, Produkt oder Dienstleistung**
4. **Markt und Wettbewerb**
5. **Marketing und Vertriebswege**
6. **Geschäftssystem und Organisation**
7. **Einkauf und Materialwirtschaft bei produzierenden Unternehmen**
8. **Realisierungsfahrplan der Übernahme, Zeitablauf und Meilensteine**
9. **detaillierter Investitions- und Finanzierungsplan, umfassende Finanzplanung**
10. **Chancen und Risiken**
11. **ggf. Anlage**

Wir von der Hans Lindner Stiftung haben für Sie auch zu diesem Thema einen Leitfaden erstellt, der Sie bei der Anfertigung Ihres Geschäftsplans, des sogenannten Business-Plans, unterstützen soll.

Rufen Sie uns an, wir senden Ihnen gerne unsere Broschüre „**Der Weg in die Selbständigkeit – Ein Leitfaden**“ zu. Hier finden Sie detaillierte Informationen zur Erstellung eines Businessplanes.

Wir bieten Ihnen diesen Leitfaden auch auf unserer Webseite www.hans-lindner-stiftung.de zum Download an.

Was muss ich bei der Finanzierung beachten?

Eine genaue Darstellung der unterschiedlichen Nachfolgemodelle finden Sie auf **Seite 11 im Kapitel „Wie soll der Übergang rechtlich ausgestaltet werden?“**. Ob und zu welchen Konditionen Sie jedoch als Existenzgründer einen Betrieb übernehmen können, ist nicht zuletzt von Ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig.

- Haben Sie eine ungefähre Vorstellung, wie viel Sie in eine Unternehmensübernahme investieren wollen?
- Wie viel Eigenkapital können und wollen Sie aufbringen?
- Haben Sie sich über Bankkredite und öffentliche Förderprogramme informiert?

Die Zahlen über Unternehmenszusammenbrüche zeigen, dass der Kapitalbedarf für die Übernahme eines Unternehmens häufig unterschätzt wird und meist sogar höher einzustufen ist als bei Neugründungen. Der durchschnittliche Investitionsbedarf bei Übernahmen liegt bei 200.000 Euro, während der durchschnittliche Kapitalbedarf bei Neugründungen 125.000 Euro beträgt. Insolvenzen bei UnternehmerNachfolgen treten häufiger auf als bei Neugründungen. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- Unerwartet oft muss der Nachfolger noch bedeutende Investitionen tätigen, um das Unternehmen auf den neuesten Stand der Technik zu bringen.
- Der Übergeber hat nicht selten völlig überzogene Preisvorstellungen und daher wird beim Kauf des Unternehmens ein zu hoher Preis gezahlt.
- Bei der Familiennachfolge wird häufig übersehen, dass Erbansprüche weichender Familienmitglieder als eventuelle Kostenfaktoren berücksichtigt werden müssen.

Damit Ihnen dies nicht passiert, raten wir Ihnen, sich zur Ermittlung Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse einen Finanzplan zu erstellen. Dieser sollte sämtliche Eigen- und Fremdkapitalmittel, z. B. Barmittel und Bankkredite sowie öffentliche Fördermittel, auf der Einnahmeseite sowie alle Investitionskosten für das zu übernehmende Unternehmen und die Kosten der privaten Lebensführung usw. auf der Ausgabenseite enthalten. Aus einem vollständigen Finanzplan können Sie ersehen, ob Sie den Betrieb zu den geforderten Konditionen überhaupt übernehmen können und welche der verschiedenen Übernahmeformen für Sie die passende ist.

Für die Erstellung eines Finanzierungsplans müssen Sie zunächst ermitteln, welchen Kapitalbedarf Sie kurz-, mittel- und langfristig erwarten. Prüfen Sie auch,

wie viel Eigenkapital Sie aufbringen können. Vervollständigen Sie die **Checklisten auf Seite 53 „Checkliste: Kapitalbedarf“** und **Seite 54 „Checkliste: Eigenkapital“** im Anhang entsprechend Ihrer individuellen Situation.

Aus der Differenz zwischen Eigenkapital und Investitionen ergibt sich der Betrag, den Sie durch Dritte finanzieren müssen. Nutzen Sie die Finanzierungsberatung durch Ihre Hausbank oder wenden Sie sich an uns. Wir haben zur detaillierten Erstellung Ihres Finanzplans das **HLS-Planungs- und Controllingtool** entworfen, mit dem Sie Ihr Geschäftsvorhaben umfassend und vollständig planen können.

Bevor Sie bei Ihrer Hausbank Verpflichtungen eingehen, sollten Sie sich umfassend über öffentliche Förderprogramme informieren. Bund und Länder bieten diese Finanzierungsprogramme zu günstigen Konditionen an. Dabei ist es meist unerheblich, ob Sie ein bestehendes Unternehmen übernehmen, sich daran beteiligen oder ein neues gründen. Beachten Sie bitte, dass öffentliche Fördermittel über Ihre Hausbank zu beantragen sind und zwar vor Beginn der Unternehmensübernahme. **Rückwirkend können grundsätzlich keine Fördermittel bewilligt werden.**

Denken Sie daran, dass bei allen Varianten der Fremdfinanzierung zu berücksichtigen ist, dass der Kapitaldienst für die Fremdmittel angemessenen Spielraum für den laufenden Betriebsmittelbedarf lässt und ausreichende finanzielle Mittel für Investitionen zur Verfügung stehen.

Weitere Hinweise zur Finanzplanung finden Sie in unserem Leitfaden **„Der Weg in die Selbständigkeit“**

Linktipp

Finanzplanung

www.hans-lindner-stiftung.de
www.bmw.de

Finanzierung

www.kfw-mittelstandsbank.de
www.lfa.de

Beteiligung

www.bvk-ev.de
www.baybg.de
www.bayernkapital.de

Bürgschaften

www.bb-bayern.de

Technologie-Finanzierung

www.htgf.de

Wie kann ich das Unternehmen zu "meinem" Unternehmen machen?

Akzeptanz bei den Mitarbeitern

Sie müssen als Nachfolger die nötige Sensibilität für Ihre Mitarbeiter und alle übrigen mit dem Unternehmen verbundenen Personen und Interessengruppen aufbringen. Denken Sie immer daran, dass Sie nicht nur ein Unternehmen übernommen haben, sondern ein Lebenswerk, menschliche Bindungen zu Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und Mitarbeitern.

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens. Seien Sie sich im Klaren darüber, dass Sie dieses Humankapital nutzen, aber auch gegen sich aufbringen können. Nicht selten treten hier Probleme auf, da die Mitarbeiter ein sehr persönliches Verhältnis zum Senior-Unternehmer haben und die Ungewissheit nach dessen Ausscheiden fürchten. Selbst bei einem gut vorbereiteten und auf sachlicher Ebene stattfindendem Führungswechsel müssen Sie deshalb mit Widerständen seitens der Mitarbeiter rechnen. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeiter wissen, dass der Senior Ihre neuen Grundsätze für richtig hält und sie auch nach außen hin vertritt. Bei einer langsamen Übergabe muss die Belegschaft genau wissen, wessen Anordnungen sie zu befolgen hat.

Mitarbeiter, die auch nach Vollzug des Führungswechsels nicht bereit sind, sich Ihrem Führungsstil anzupassen und vergangenen Zeiten nachtrauern, sollten im Zweifelsfall zu Gunsten des Betriebsklimas und der Kontinuität das Unternehmen verlassen.

Anpassung der Unternehmenskultur

Es ist nahezu unmöglich und auch nicht erstrebenswert, die Führungspraxis der älteren Generation unverändert fortzusetzen. Vielmehr ist ein tief greifender Wandel sowohl aufgrund des unterschiedlichen Naturrells der jungen Generation als auch der Erfordernisse im Unternehmen unverzichtbar, vor allem wenn Sie ein familienfremder Nachfolger sind. Wie stark diese Veränderungen jedoch ausfallen, wird nicht zuletzt durch den Grad der Zusammenarbeit zwischen Ihrem Vorgänger und Ihnen beeinflusst. Im Allgemeinen dauert diese Kulturanpassung mindestens fünf Jahre.

Nutzen Sie den frischen Wind, den Sie als Jungunternehmer ins Unternehmen bringen und lassen Sie ihn keinesfalls durch permanente Bedenken Ihres Vorgängers verkommen, denn der Führungsstil, der ihm Erfolg gebracht hat, kann Sie in den Ruin stürzen.

Führen Sie Ihre Mitarbeiter durch Ihr Vorbild. Ihr Ziel muss es sein, so schnell wie möglich das Vertrauen Ihrer Mannschaft zu gewinnen. Nur durch Glaubwürdigkeit in Wort und Tat und durch die Unterstützung der Mitarbeiter kann die von Ihnen angestrebte Unternehmenskultur auf Dauer Realität werden.

Organisatorische Anpassungen

Unternehmensorganisation

Jeder Generationswechsel birgt auch bezüglich der Organisationsstruktur Chancen und Risiken zugleich, denn Sie müssen abklären, ob Sie die Struktur weitestgehend beibehalten können, oder ob die alten Strukturen verkrustet und somit veränderungsbedürftig sind. Vieles muss auf den Prüfstand, denn die organisatorische Ausrichtung des Unternehmens auf Sie als neuen Chef ist sehr wichtig.

Optimal ist es, wenn sich Ihr Vorgänger bereits mehr und mehr abgenabelt hat, damit das Unternehmen auch ohne ihn überlebensfähig ist. Je nachdem, wie frühzeitig Sie in die Nachfolge eingebunden sind, ist es empfehlenswert, gemeinsam mit ihm eine schlagkräftige Führungsmannschaft aufzubauen, Führungskräfte im eigenen Unternehmen zu identifizieren, Abhängigkeiten von Abnehmern zu überdenken und das Unternehmen neu auszurichten. Je stärker Sie in diesen Punkten mit dem Übergeber zusammenarbeiten, desto enger stehen die Mitarbeiter hinter Ihnen!

Das Einzige, was Sie als Nachfolger nicht tun dürfen, ist ungeprüft alles genauso weiterzuführen wie Ihr Vorgänger.

Wahl der Rechtsform

Die Wahl und Gestaltung der Rechtsform ist, mehr als so manch andere Entscheidung im Rahmen der Nachfolge, einzelfallabhängig. Sehen Sie diese bitte nicht nur unter steuerlichen Gesichtspunkten, sondern insbesondere in Hinblick auf die Führungs-, Eigentums- und Größenverhältnisse. Auch die voraussichtliche Entwicklung der Verhältnisse in Ihrer Familie sollte Berücksichtigung finden. So ist z. B. nicht bei allen Rechtsformen eine schrittweise Übertragung im Zuge der Nachfolge möglich. Darüber hinaus sind selbstverständlich die Haftungsfrage und die Finanzierung beim Kauf von nicht zu vernachlässigender Bedeutung für die Rechtsformwahl.

Im Zusammenhang mit der Nachfolge werden oft das Einzelunternehmen, die echte Kommanditgesellschaft (KG) und die Offene Handelsgesellschaft (OHG) als nicht empfehlenswert genannt, da diese Rechtsformen mit der unbeschränkten persönlichen Haftung verbunden sind. Bei diesen Gesellschaftsformen ist es schon zu mancher Erbausschlagung gekommen, weil Kinder das Risiko der persönlichen Haftung gescheut haben. Im Gegensatz dazu zeigen sich die GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung), die GmbH & Co. KG oder gar die Aktiengesellschaft (AG) als optimale Rechtsform, die im Erbfall die problemlose Trennung von Gesellschafterstellung und Geschäftsführung erlauben.

In jedem Fall sollten Sie die gewählte Rechtsform regelmäßig auf ihre Sinnhaftigkeit hin überprüfen. So hat beispielsweise bei der Übergabe des Unternehmens auch die rechtliche Absicherung Ihrer Aufnahme als Gesellschafter durch eine eventuelle Anpassung der Rechtsform zu erfolgen.

Anpassung des Gesellschaftsvertrags

Der Gesellschaftsvertrag ist bei der Übernahme des Unternehmens in jedem Fall zu überarbeiten. Vor allem auf die nachgenannten Punkte sollten Sie achten und sie gegebenenfalls mit aufnehmen. Denken Sie immer daran, dass alles leicht zu vereinbaren ist, solange Sie mit Ihrer Familie bzw. Ihren Mitgesellschaftern in Frieden leben. Wenn jedoch Spannungen bereits im Raum liegen, wird eine Anpassung des Gesellschaftsvertrags sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich:

- Auswahl, Amtsdauer und Kompetenzen der Geschäftsführer
- Wahl und Amtsdauer von Aufsichtsgremien
- Bedingungen für das Ausscheiden einzelner Gesellschafter, Kündigungsfristen, Abfindungsbeschränkungen, Auszahlungsfristen und -höhen etc.
- Altersgrenze für geschäftsführende Gesellschafter
- Unvererblichkeitsklausel an Familienfremde, damit Anteile in der Familie bleiben
- Recht auf Einsetzung eines familienfremden Geschäftsführers
- Bei mehreren Gesellschaftern:
 - Instrumentarien, um Patt-Situationen aufzulösen
 - Verteilung von Stimmrechten und Gewinnansprüchen
 - Einrichtung eines Vorkaufrechts der Gesellschafter zum Schutz vor Überfremdung
- Verpflichtung zu Gütertrennung bzw. modifizierter Zugewinnngemeinschaft bei Eheschließung

Achten Sie bei all diesen Vorkehrungen auf die sorgfältige Abstimmung der Regelungen im Gesellschaftsvertrag mit denen in Testament/Erbvertrag und Ehevertrag. Ziehen Sie hier unbedingt einen Rechtsanwalt und/oder Steuerberater hinzu, damit Sie nicht durch unbeabsichtigte Nebenfolgen böse Überraschungen erleben.

Die Bedeutung der Wahl des Güterstandes

Oberstes Ziel bei der Wahl des Güterstandes muss sein, unternehmerische Entscheidungen frei zu treffen und den Fortbestand des Unternehmens, auch bei Scheitern der Unternehmer-Ehe zu sichern. Der Ehevertrag mit Gütertrennung bzw. modifizierter Zugewinnngemeinschaft soll einen leistungsfähigen Betrieb in seiner Gesamtheit, unabhängig von den Folgen einer Scheidung, erhalten und die Ehegatten angemessen und fair am wirtschaftlich in der Ehe erarbeiteten Ertrag beteiligen. Nehmen Sie daher in jedem Fall im Gesellschaftsvertrag eine Güterstandsklausel auf, die alle verheirateten Gesellschafter zum Abschluss eines Ehevertrags verpflichtet, in dem Gütertrennung oder modifizierte Zugewinnngemeinschaft zu vereinbaren ist, durch die bei der Berechnung des Zugewinns der Gesellschaftsanteil außer Betracht bleibt. Güterrechtliche Vereinbarungen haben keineswegs etwas mit Zweifel am Bestand der Ehe zu tun! Sie dienen lediglich der Absicherung des Geschaffenen und sollten, wie die Erfahrung zeigt, in jedem Fall vor der Eheschließung getroffen werden.

Wie bewältige ich die kritische Phase nach der Übernahme?

Zirka 25 % aller Übernahmen scheitern innerhalb der ersten vier Jahre nach der Übergabe. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Oft liegt es an der unterschiedlichen Geschäftsauffassung zwischen Übergeber und Übernehmer. Der Nachfolger hat andere Vorstellungen darüber, wie das Unternehmen seinen Weg in die Zukunft beschreiten soll und versucht daher oft mit allen Mitteln, Restrukturierungen im Unternehmen voranzutreiben. So wichtig Anpassungen in der Unternehmensstruktur, aber auch Unternehmenskultur sein mögen, so dringend warnen wir davor, diese übereilt und mit falsch verstandenem Eifer voranzutreiben.

Schwierig wird es auch für Sie als Übernehmer, wenn sich der Senior zu spät mit der Frage der Nachfolge auseinandergesetzt hat und somit notwendige Neuerungen im Unternehmen unterlassen wurden, oder wenn Sie zu spät in die Nachfolgekonzeption mit eingebunden wurden – dies ist vor allem bei familienexternen Übernahmen der Fall.

Der wichtigste Zeitpunkt im Generationswechsel liegt nach herrschender Meinung zirka ein bis zwei Jahre nach der Übernahme durch die junge Generation. Nun zeigt sich, inwieweit Sie als Nachfolger die Bewährungsprobe der Praxis erfolgreich ablegen konnten. Erweist sich die Nachfolge als nicht erfolgreich, so muss entweder ein Weg gefunden werden, die identifizierten Defizite aufzubessern, oder aber eine alternative Nachfolgelösung ins Auge zu fassen, um den Fortbestand des Unternehmens, aber auch des von Ihnen investierten Kapitals zu sichern.

Die Übernahmemodelle

Es gibt vielfältige Möglichkeiten der Übernahme und einige davon haben wir bereits angesprochen: **der Nachfolger kann**

- **aus der Familie kommen,**
- **ein externer Dritter, der sich für das Unternehmen interessiert, oder aber**
- **eine bewährte Führungskraft aus dem Unternehmen sein.**

Unabhängig davon, welche Alternative Sie im Kopf haben, die erste Frage, die Sie sich klar beantworten müssen, wird immer sein, ob Ihre Familie das Unternehmen in der Familie halten will:

Lautet die Antwort „Ja“, so schließt sich die Entscheidung an, ob Eigentum und Führung in einer Hand gehalten (Generationenübergang) oder getrennt (Fremdunternehmernachfolge) werden sollen.

Lautet die Antwort „Nein“, so müssen Eigentum und Führung aufgegeben werden.

Erfahrungsgemäß unterliegen die verschiedenen alternativen Nachfolgelösungen für den Generationswechsel in Familienunternehmen einer strikten Rangfolge. An erster Stelle steht eindeutig die Nachfolge aus der eigenen Familie. Erst wenn keine Kinder vorhanden sind oder diese das Unternehmen nicht selber fortführen wollen oder können, kommen andere Nachfolgelösungen in Betracht.

Die vorweggenommene Erbfolge

„Familien verlieren ihr Unternehmen in der ersten Generation mangels Einsicht, in der zweiten mangels Harmonie und in der dritten aus Mangel an Interesse“

Fast 90 % der Unternehmer haben Kinder. Gleichwohl ist die familieninterne Betriebsübergabe nicht die selbstverständliche Variante. Nur noch in etwa der Hälfte der Unternehmerfamilien wird eine familieninterne Lösung erreicht, wobei Kleinbetriebe bereits zu 75 % keinen Nachfolger mehr aus der Familie finden. Bei den familieninternen Nachfolgern handelt es sich zu 85 % um Söhne und Töchter, die verbleibenden 15 % sind entferntere sowie angeheiratete Verwandte. Denken Sie daran, dass auch der Eintritt von Schwiegerkindern in die Familie ganz neue Möglichkeiten der Nachfolge eröffnen kann.

Als Nachfolger in Ihrem Familienunternehmen müssen Sie sich zwei grundlegende Fragen stellen: Zum einen die Frage, „wo möchte ich mein Vermögen investieren?“ Die Entscheidung, ob Sie Ihr Vermögen im Familienunternehmen halten oder eine alternative Kapitalanlage suchen, hängt vor allem von der Rendite und dem Risiko ab, die die Beteiligung im Familienunternehmen birgt und von Ihrer allgemeinen Liquiditätssituation, zum andern aber auch von Ihrer persönlichen Verbundenheit mit dem Lebenswerk Ihres Vaters oder Großvaters.

Die zweite wichtige Frage für Sie muss sein, „wo möchte ich mein Human-Vermögen, d. h. meine Arbeitskraft, mein Wissen und Können investieren?“ Streben Sie wirklich eine Position im eigenen Unternehmen an oder möchten Sie sich einen alternativen Arbeitgeber suchen? Entscheidungsgrundlage hierfür wird zum einen die Prägung durch Ihre Familie und Ihr Umfeld sein sowie wiederum der emotionale Faktor, d. h. Ihre Verbundenheit zum Unternehmen.

Darüber hinaus sollten Sie ehrlich beantworten, ob Ihre Ausbildung den Ansprüchen Ihres Unternehmens entspricht. Ihre Familienzugehörigkeit darf nicht der Grund dafür sein, dass Ihnen die Nachfolge angeboten wird. Sie müssen mindestens die gleichen Fähigkeiten mitbringen, die auch von einem externen Bewerber erwartet würden. Nicht jedes Kind ist eine geeignete Unternehmerpersönlichkeit – auch wenn dieses Eingeständnis vielen Eltern schwer fällt.

Die vorweggenommene Erbfolge

Eine frühzeitige, vorweggenommene Erbfolge ist in jedem Fall eine attraktive Lösung. Eine Beteiligung zu Lebzeiten erlaubt einen reibungsloseren Übergang in der Führung und ist auch aus steuerlicher Sicht interessant. Schon ein altes Sprichwort sagt, man solle „mit warmen Händen schenken.“

Schenkungen sind vertraglich zu gestalten, d. h. notariell zu beurkunden. Hier ist die jeweilige aktuelle Rechtslage abzuklären.

Blut ist dicker als Wasser, Geld aber wirkt zersetzend.

Die sehr frühzeitige und umfassende Vermögensübertragung widerspricht aber eventuell dem Grundsatz eines möglichst hohen Grads an finanzieller Unabhängigkeit des Seniors oder dem Wunsch, bei Fehlentwicklungen gegensteuern zu können. Die Familie muss sich dieser Folgen bewusst sein, denn der Übergeber sollte nie in die Verlegenheit kommen, von seinen Kindern finanziell abhängig zu sein. Konflikte sind sonst vorprogrammiert. **Die finanzielle Unabhängigkeit des Seniors ist wichtiger als jede Steuerersparnis.** Es muss also eine finanzielle Lösung geschaffen werden, die dem Übergeber ein sorgloses, soweit wie möglich von der Firma unabhängiges Leben ermöglicht. Ein Senior, der von der Pension leben muss, welche die Firma erarbeitet, wird sich auch weiterhin Sorgen um den Geschäftsablauf machen.

Lassen Sie sich von Ihrem Rechtsanwalt bzw. Steuerberater beraten, ob die vorzeitige Übertragung für Sie sinnvoll ist und wie der Einfluss des Seniors zu Lebzeiten gesichert werden kann und soll.

Die Familiennachfolge

Übergabe der Verantwortung

Ihr Eintritt ins Familienunternehmen hängt von den familiären Verhältnissen ab, von Ihrem Alter und Ausbildungsabschluss und nicht zuletzt auch vom Alter und Gesundheitszustand des Seniors. Aber auch die Charaktere des Übergebers und des Übernehmers spielen eine wichtige Rolle.

Manche Junioren haben Angst, die Nachfolge anzutreten, denn sie wissen, dass der Senior nicht zum Rücktritt bereit ist. Sie können sich eine Zusammenarbeit mit den Eltern nicht gut vorstellen oder befürchten, dass sie zu spät oder gar nicht abtreten werden. Von einem längerfristigen Paarlauf unter gleichen Partnern in der Geschäftsführung, raten auch wir Ihnen dringend ab, vor allem, wenn es sich um Vater und Sohn handelt.

Schaffen Sie vor Ihrem Eintritt als Nachfolger nicht nur klare Verhältnisse über Kompetenzen, sondern vor allem auch über das offizielle Rücktrittsdatum des Seniors.

Der optimale Einstiegszeitpunkt und die Dauer der gemeinsamen Zeit im Unternehmen ist von den vorhandenen Konfliktpotenzialen abhängig. Bei hohen Konfliktpotenzialen kann eine rasche Übergabe der richtige Weg sein. Unwürdige und kränkende Auseinandersetzungen zwischen Ihnen und dem Senior können sonst zu Ansehens- und Autoritätsverlusten führen, vor allem dann, wenn der Senior es genossen hat, im Mittelpunkt zu stehen und Ihnen, wenn auch nicht bewusst, „die Show stiehlt“.

Bei geringem Konfliktpotenzial hingegen – und das ist der weit häufigere Fall – empfiehlt sich eine mehrjährige, maximal fünfjährige Vorlaufzeit für den Wechsel mit einer konsequenten Übergabe der Kompetenzen, so dass nicht zu schnell vollendete Tatsachen geschaffen werden.

Denn nicht zuletzt der Unternehmenskultur zuliebe sollte der Rücktritt des Seniors nicht abrupt oder überstürzt erfolgen. Vor allem in Dienstleistungsbetrieben ist es oft sogar dringend notwendig, dass der Senior den Junior bei gewachsenen Kundenstrukturen den Kunden vorstellt und langsam einführt.

So ist es nach Lehrjahren außerhalb des elterlichen Betriebs empfehlenswert, dass Sie als Nachfolger stufenweise in das Unternehmen hineinwachsen. Zuerst in leitender Stellung unter dem Vater, dann sollte der

Senior Sie als führenden Junior begleiten und zum Schluss sollte er ganz aus dem Unternehmen aussteigen. Bekennt sich also der Vater zur wirklichen Übergabe und kann der Nachfolger sowohl fachlich als auch menschlich in seine Führungsaufgabe hineinwachsen, so kann der Senior aufgrund seiner Erfahrung für das Unternehmen weiterhin sehr hilfreich sein.

- Übernehmen Sie früh operative Verantwortung in Einzelbereichen und sukzessive Personalverantwortung.
- Meiden Sie den Einstieg als Assistent des Seniors.

„Wer immer nur in den Fußstapfen seines Vorgängers wandelt, wird nie über ihn hinausgehen können.“

Einen kompetenten Nachfolger auszubilden, bedingt für den Senior aber auch sich selbst in Frage zu stellen und in dem ein oder anderen Fall, abweichende Meinungen zuzulassen, da der Sohn das Unternehmen anders führen wird und führen muss als der Vater dies tat. Bei einem langsamen Rücktritt kann der Senior nach und nach akzeptieren, dass Entscheidungen ohne ihn getroffen werden. Dies erfordert jedoch ein hohes Maß an Kommunikation, Disziplin und ein bedingungsloses Einhalten von Zuständigkeitsbereichen aller Beteiligten.

Die Verantwortung muss konsequent weitergegeben werden, denn wenn Sie bis in die Vierziger hinein immer nur Assistent ohne wirkliche Verantwortung waren, werden Sie den Anforderungen an einen Geschäftsführer kaum gerecht werden – ganz abgesehen davon, dass Sie unter diesen Umständen als tüchtiger und ehrgeiziger Jungunternehmer das Interesse am Betrieb wohl verlieren werden.

Für welche Übergabegeschwindigkeit Sie sich auch entscheiden, feste Spielregeln sind in jedem Fall ein Muss. Zum einen helfen sie Ihnen, sich adäquat abzugrenzen zum andern verhindern sie aber auch Unselbständigkeit und Abhängigkeitswünsche Ihrerseits. Ihre Emanzipation, die bei starken Vätern nicht immer einfach ist, wird so unterstützt und diese Emanzipation ist unentbehrlich.

Wir sind der Meinung, dass Gewinnbeteiligungen oder auch Anteile am Unternehmen am besten sofort mit Ihrem Eintritt als Nachfolger ins Unternehmen gewährt werden sollten, da dies in der Regel mit einem bedeutenden Motivationsschub verbunden ist. Dieser Gewinnanteil sollte dann, im Rahmen Ihrer Leistung, kontinuierlich angehoben werden.

Testament, Pflichtteil, Ehe- und Erbvertrag

Wenn Sie als Unternehmer mehrere Nachkommen haben, müssen Sie eine weitere Hürde der Nachfolgeregelung meistern: Die Aufteilung des Erbes.

Dies kann auch problematisch sein, wenn Erben vorhanden sind, der Nachfolger aber kein Mitglied der Familie ist. Versuchen Sie zu verstehen, dass in den meisten Fällen eine wirklich faire Regelung nicht möglich ist. Sie können z. B. nicht alle Erben zu gleichberechtigten Chefs machen. Eine solche Regelung wird unweigerlich Konflikte mit sich bringen, da klare Entscheidungsstrukturen nicht vorhanden sind. Darüber hinaus kann sich eine zunächst faire Aufteilung des Erbes im Nachhinein als äußerst ungerecht erweisen, zum Beispiel wenn der Unternehmensnachfolger rein rechnerisch gesehen mit der Übertragung des Unternehmens mehr Vermögen erhält als die Geschwister, die ausgezahlt wurden. Der Nachfolger aber bekommt ein risikobehaftetes Vermögen, das er nicht ohne weiteres in Geld umwandeln kann, während die Geschwister ein risikofreies Vermögen erhalten, über das sie frei verfügen können.

Informieren Sie sich in jedem Fall über die Vorschriften des Erbrechts und wägen Sie ab, ob es nicht vielleicht auch wirtschaftlich günstigere Gestaltungs- und Übertragungsmöglichkeiten gibt.

Tun Sie alles, um die gesetzliche Erbfolge zu vermeiden!

Die Übernahme des Unternehmens im Wege der gesetzlichen Erbfolge wird meist zu nachteiligen Konsequenzen für Ihre Nachfolger führen, wenn sie im Zuge der Erbfolge eine Erbgemeinschaft bilden. Bei gesetzlichem Güterstand erhält der Ehepartner die Hälfte, die Kinder teilen sich die zweite Hälfte des Vermögens. Dadurch entsteht eine Gesamthandsgemeinschaft, der die Verwaltung des Nachlasses gemeinschaftlich obliegt. Die damit verbundenen Probleme liegen auf der Hand:

- Entscheidungen der Erben über das Vermögen können nur einstimmig getroffen werden
- Doppelbesteuerung durch Vererbung an den Ehepartner, der wiederum an die Kinder vererbt
- Für viele Entscheidungen ist die Zustimmung des Vormundschaftsgerichts erforderlich, wenn Minderjährige zu den Erben gehören

Aus diesem Grund möchten wir die gesetzliche Erbfolge hier nur der Vollständigkeit halber erwähnen. Die gesetzlich angeordnete Entstehung einer Erbgemeinschaft der gesetzlichen Erben ist in ihren Auswirkungen meist unkalkulierbar und aus unternehmerischer Sicht unverantwortlich.

Umso mehr überrascht es, dass lediglich jeder zweite Unternehmer heute ein Testament hat. Auch andere Sicherungsmaßnahmen, wie z.B. ein Ehevertrag oder eine vorweggenommene Erbfolge, sind nur in einer unterdurchschnittlichen Anzahl von Unternehmen vorhanden.

Ihr Testament ist so wichtig wie Ihre Lebensversicherung!

Ein Unternehmen kann nur durch ein klug konzipiertes Unternehmertestament erhalten werden. Dieses geht, ebenso wie der Erbvertrag, der gesetzlichen Erbfolge vor. Errichten Sie Ihr Testament, ebenso wie die gesamte Nachfolgeplanung, daher bereits weit vor Ihrem 60. Geburtstag. Überarbeiten Sie es regelmäßig und binden Sie es in eine Gesamtlösung aufeinander abgestimmter Einzelmaßnahmen ein. Es soll die Übergabe der Eigentumsanteile für den Fall des Todes regeln (eventuell mit Widerrufsgründen, die festlegen, was passiert, wenn der Nachfolger vor dem Senior verstirbt) und gerechte Regeln für die Erben finden, aber auch den Belangen der Firma genügen. Denken Sie aber in jedem Fall daran, den Inhalt Ihres Testaments mit dem Inhalt des Gesellschaftsvertrages abzustimmen, denn für die Belange des Unternehmens hat der Gesellschaftsvertrag Vorrang vor dem Testament.

Bei einer GmbH beispielsweise können Sie von den Regelungen des Gesellschaftsvertrags testamentarisch nicht abweichen. Es nutzt also nichts, Ihre GmbH-Anteile jemanden zu vererben, der dann auf Grund des Gesellschaftsvertrags gar nicht in Ihre Gesellschafterstellung nachrücken darf.

Gestalten Sie Ihr Testament so, dass es den Erben alle Chancen einräumt, auf vollkommen neue, oft grundlegend andere Situationen des Unternehmens schnell reagieren zu können, ohne dass deswegen wichtige Entscheidungen verzögert oder gar verhindert werden.

Vermeiden Sie Erbstreitigkeiten nach Ihrem Ableben unbedingt durch einfache, klare und praktikable Regeln, die juristisch hieb- und stichfest sind.

Bedenken Sie bitte auch die steuerlichen Konsequenzen, die Ihre im Testament festgelegte Verfügung nach sich zieht. Diese sind oft weit komplexer als Sie auf den ersten Blick vermuten würden. Hier empfiehlt sich in jedem Fall fachmännischen Rat einzuholen.

Tipps für die Testamentgestaltung

- Definieren Sie die zu übergebenden Gegenstände genau
- Regeln Sie eindeutig, welche Gegenleistungen der Nachfolger an die anderen Familienmitglieder erbringen muss
- Eigenhändige Testamente müssen von Ihnen als Erblasser persönlich geschrieben und unterschrieben werden
- Notariell errichtete Testamente verursachen zwar Kosten, führen aber zu Kostenersparnissen hinsichtlich des Erbscheins und haben den Vorteil, dass der Notar fachkundig und belehrungspflichtig ist. Spätere Streitigkeiten können so vermieden werden

Ohne Pflichtteilsverzicht ging schon manches Unternehmen zugrunde.

Im Erbfall sieht das bürgerliche Gesetzbuch für nicht bedachte Erben ein sogenanntes Pflichtteilsrecht vor. Ordnet ein Unternehmer in seinem Testament an, dass sein Vermögen nur auf eines seiner Kinder übergehen soll, so können der Ehepartner und die übrigen Kinder gegenüber dem im Testament bedachten Erben ihren Pflichtteil geltend machen. Die Pflichtteilsansprüche betragen die Hälfte des gesetzlichen Erbteils. Der Pflichtteilsanspruch ist ein Geldanspruch, d. h. der bedachte Erbe muss an seine Miterben Geldzahlungen leisten. Was dies für die finanzielle Situation Ihres Unternehmens bedeuten kann, liegt auf der Hand. Gestaltungsmöglichkeiten zur Vermeidung solcher Pflichtteilsansprüche sind aber auch hier gegeben. Fragen Sie Ihren Rechtsanwalt oder Notar.

Eine für alle Seiten faire Lösung: Der Erbvertrag

Mit einem Erbvertrag sind Sie als Erblasser an Ihre vertragsmäßige Verfügung von Todes wegen gebunden. Zwar treten die Rechte und Pflichten des Begünstigten erst mit dem Erbfall ein, aber er kann sich unmittelbar aus dem Erbvertrag auf seine Stellung als Erbe oder Vermächtnisnehmer berufen. So kommt es zu keinen zeitlichen Verzögerungen, bis er das Erbe antreten kann. Ein Erbvertrag kann nur zur Niederschrift bei einem Notar bei gleichzeitiger Anwesenheit der Vertragspartner geschlossen werden - dies können beliebige Personen sein - und ist grundsätzlich schon zu Lebzeiten bindend. Die unterzeichnenden Erben erklären ihre Zustimmung und können grundsätzlich keine Pflichtteilsrechte mehr geltend machen. Ein Erbvertrag ist eine gute Lösung, um den Abfindungsansprüchen der nicht am Unternehmen beteiligten Kinder zu begegnen. Er erscheint fairer als ein Testament, da er nicht jederzeit widerrufbar ist und so den Nachfolger vor der Willkür des Seniors absichert.

Die Familie trennt sich vom Unternehmen

Für die Unternehmensnachfolge durch Verkauf ist ein Zeitraum von etwa drei bis fünf Jahren zu veranschlagen. Als Senior denken Sie meist zuerst an eine Veräußerung des Unternehmens an einen bestehenden Marktkonkurrenten. Dieser nutzt den Erwerb des Unternehmens zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsstellung, was in der Praxis nicht selten dazu führt, dass aus dem erworbenen Unternehmen der Kundenstamm, das Know-how, moderne Fertigungsverfahren und Maschinen übernommen werden, im Anschluss daran aber der eigentliche Geschäftsbetrieb des Unternehmens stillgelegt wird. Zwar kann bei richtiger Planung und ausreichender Vorbereitung des Verkaufs des Unternehmens an einen Konkurrenten, häufig ein hoher Kaufpreis erzielt werden, in vielen Fällen geht damit aber das Ende des Unternehmens in seinem bisherigen Zustand einher.

Das muss nicht so sein: Je mehr Zeit Sie sich bei der Suche eines geeigneten Käufers lassen können, desto größer ist die Chance, eine Fortführung des Unternehmens zu erreichen. So gibt es z. B. die Möglichkeit des sogenannten Management-Buy-Out oder -Buy-In. Hier veräußert der Inhaber die Firma an Führungs-

kräfte aus seinem oder an Führungskräfte aus einem anderen Unternehmen.

Der Verkauf an einen Dritten

Der Eigentümerwechsel gewinnt als Existenzgründung unternehmensinterner oder externer Dritter ständig an Bedeutung, weil geeignete oder übernahmewillige Familienmitglieder nicht vorhanden sind. Nur noch in etwa der Hälfte aller Nachfolgen wird eine familieninterne Lösung angestrebt.

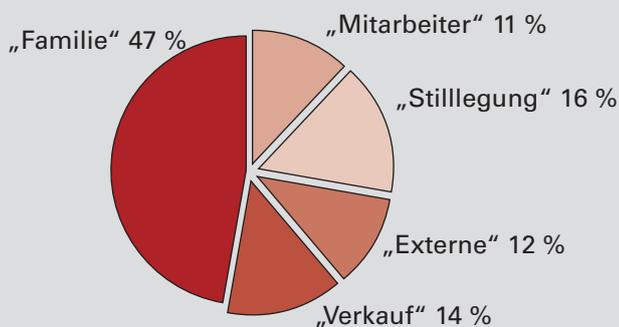
Laut IfM Bonn werden in den kommenden Jahren 11% der Unternehmen aus dem Kreis der Mitarbeiter übernommen. Auch der Verkauf an externe Führungskräfte bildet eine tragende Säule der Nachfolgelösungen (ca. 12%). Mit 14% wird noch häufiger der Verkauf an ein anderes Unternehmen als Nachfolgevariante gewählt, so dass 16% der Unternehmen mangels Nachfolgeinteresse stillgelegt werden müssen.

Letztere sind meist die kleinen Unternehmen, die wirtschaftlich nicht ausreichend attraktiv sind und die einem potenziellen Nachfolger nicht ausreichend positive Ertragsaussichten versprechen. Durchaus kann aber die Stilllegung auf die Versäumnisse des Seniors oder fehlendem Interesse eines möglichen Nachfolgers an der Fortführung zurück geführt werden. Insgesamt sind in den nächsten 5 Jahren 34.800 Arbeitsplätze gefährdet.

Unternehmensverkäufe, sogenannte Transaktionen, an denen Familienunternehmer als Käufer oder – häufiger – als Verkäufer beteiligt sind, scheitern i. d. R. nur oberflächlich an vertraglicher oder finanzieller Uneinigkeit der Vertragsparteien. Die eigentliche Ursache liegt fast immer tiefer und kann u. a. sein:

- die fehlende Berücksichtigung und entsprechende Wertung der Interessenlagen von Unternehmer und Familie,
- die fehlende Würdigung der zukünftigen Vermögensstruktur der Familie,
- die mangelnde Kommunikation über die grundlegenden Veränderungen, die mit der Transaktion für den Unternehmer und seine Familie einher gehen.

Die meisten Transaktionen scheitern, weil wichtige Veränderungen dem Unternehmer erst „fünf vor zwölf“ klar werden. Dann sind in vielen Fällen zumindest hohe Kosten bereits entstanden, die sich als sinnlos erweisen, von möglichen Imageverlusten einmal ganz abgesehen.



Familie
26.620 Unternehmen mit 258.00 Beschäftigen

Externe
7.600 Unternehmen mit 57.700 Beschäftigen

Stilllegung
10.130 Unternehmen mit 34.800 Beschäftigen

Mitarbeiter
7.120 Unternehmen mit 74.800 Beschäftigen

Verkauf
8.530 Unternehmen mit 72.300 Beschäftigen

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn,
IfM-Materialien Nr. 173

Aus diesem Grund müssen Sie mehr als nur allein das Unternehmen mit in die Betrachtung einbeziehen. Der Verkauf des Unternehmens ist als sinnvoller Schritt im Rahmen einer Gesamtstrategie für den Unternehmer zu verstehen, als ein Weg, um die Belange des Unternehmers, seiner Familie, des Unternehmens und des Vermögens optimal aufeinander abzustimmen.

Management-Buy-Out (MBO) und Management-Buy-In (MBI)

Sie können Ihr Unternehmen entweder an Führungskräfte aus Ihrem Unternehmen übergeben (MBO) oder aber an externe Führungskräfte (MBI). Die besonderen Vorteile des Management-Buy-Out liegen vor allem darin, dass bei rechtzeitiger Entscheidung für diese Alternative die Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und ihre Verbundenheit zum Unternehmen meist gesteigert werden können. Durch ein Management-Buy-In können qualifizierte externe Führungskräfte mit der Zielsetzung eigener unternehmerischer Verantwortung hinzugewonnen werden, wenn firmenintern keine Nachfolger zur Verfügung stehen.

Diese Alternativen, das Unternehmen an eigene oder an fremde Führungskräfte zu verkaufen, bieten ungeahnte Chancen und können auch dazu genutzt werden, längst notwendig gewordene Strukturanpassungen vorzunehmen und dennoch das Unternehmen kontinuierlich zu erhalten. Die Eigentumsverhältnisse sind klar geregelt, ein erfahrenes Management übernimmt die Führung Ihres Unternehmens.

Neben diesen Vorteilen, die für MBO und MBI gleichermaßen gelten, bietet das MBO zusätzlich den Vorteil, dass die Existenzgründer das Unternehmen bereits gut kennen und somit ein Bruch in der Unternehmenskultur unwahrscheinlich ist. Für die Vertragsverhandlungen heißt dies, dass der Existenzgründer genaue Kenntnisse der Stärken und Schwächen des Unternehmens hat. Das hat zur Folge, dass sich die Verkaufsverhandlungen erheblich einfacher gestalten lassen. Das Risiko späterer Inanspruchnahme des Verkäufers kann durch den Verkauf eines Unternehmens an das Management deutlich reduziert werden.

Management-Buy-Out und –Buy-In werden meist mit einem hohen Einsatz an Fremdkapital durchgeführt, so dass der Kapitaldienst langfristig und der Spielraum für Investitionen häufig knapp sind. Hier müssen meist spezifische Finanzierungslösungen gesucht werden. Berücksichtigen Sie daher bei der Planung öffentliche Förderprogramme, Bankfinanzierung und Verkäuferdarlehen.

Der Kaufvertrag

Die Gestaltung des Unternehmenskaufvertrags ist vor allem von der Rechtsform des Unternehmens abhängig, aber auch von steuerlichen und rechtlichen Zielen. Vor dem Vertragsabschluss müssen daher die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse sorgfältig geklärt werden. Davon hängt ab,

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

Bei der Veräußerung eines Einzelunternehmens ist die notarielle Beurkundung zwar nicht zwingend notwendig, sie ist jedoch dringend zu empfehlen. Sobald jedoch ein Grundstück zum Unternehmen gehört oder es sich um die Übertragung von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft handelt, ist der Abschluss eines notariellen Kaufvertrages Voraussetzung für dessen Wirksamkeit.

Wird ein Einzelunternehmen verkauft, so geht das Unternehmen durch die Übertragung sämtlicher Unternehmensgegenstände auf den Käufer über. Dieser sogenannte Asset-Deal ist die Grundform des Unternehmenskaufvertrages. Bei dieser Vertragsgestaltung ist stets das Problem der Bestimmung, Zuordnung und Übertragung der Einzelgegenstände des Unternehmens wie Grundstücke, Maschinen oder Fuhrpark zu lösen.

Der Anteilsverkauf, Share-Deal, dagegen ist nur bei der Übertragung von Geschäftsanteilen, z. B. einer GmbH, möglich. Hier wird allein die Beteiligung des Verkäufers, also seine Geschäftsanteile am Unternehmen, auf den Käufer übertragen.

Einen besonderen Schwerpunkt des Kaufvertrags sollte die Regelung der Haftungsrisiken bilden. Von wesentlicher Bedeutung ist hier die Haftung bei nicht oder nicht vollständig eingezahlten Geschäftsanteilen in der GmbH oder gegebenenfalls die Haftung bei der Veräußerung einer Kommanditbeteiligung. Auch die Haftung des Verkäufers gegenüber Altgläubigern des Unternehmens sollte der Kaufvertrag regeln, daher nochmals unser Hinweis: Holen Sie sich unbedingt fachkundigen Rat ein, um den Kaufvertrag individuell zu gestalten und keine Risiken zu übersehen.

Steuerlich entstehen durch den Verkauf des Personenunternehmens Veräußerungsgewinne, die beim Verkäufer der Einkommenssteuer unterliegen und gegebenenfalls Abschreibungspotenziale beim Käufer. Auch der Verkauf von Anteilen an Kapitalgesellschaften ist steuerpflichtig, falls sie von natürlichen Personen gehalten werden und die Beteiligung über 1 % liegt. Bitte informieren Sie sich hierzu bei Ihrem Steuerberater.

Was ist bei Unternehmenskaufverträgen zu berücksichtigen?

Für den Erwerber ist es wichtig, dass der Kaufvertrag umfassende Vereinbarungen enthält:

- Garantie- und Gewährleistungshaftung
- alle relevanten Aspekte wie die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse am Unternehmen
- Veräußerungsbeschränkungen und Rechte Dritter
- Vermögensverhältnisse der Gesellschaft
- maßgebliche Vertragsverhältnisse
- Zusicherungen hinsichtlich der Jahresabschlussangaben, Stichtagsbilanz, Abrechnungsbilanz, Eigenkapitalgarantie
- klare und eindeutige Angaben zum Kaufpreis
- Kaufpreisfälligkeit und Unternehmensübergang
- Voraussetzungen der Wandlung und des Rücktritts vom Kaufvertrag
(Es ist möglich, einen Kaufpreis zu vereinbaren, der noch nachträglichen Veränderungen unterliegen soll, zum Beispiel wegen einer noch vorzunehmenden Inventur. Zur Sicherung der Kaufpreisforderungen und des Rückzahlungsanspruchs empfiehlt es sich, Bankbürgschaften zu stellen.)
- Zeitpunkt und Voraussetzungen des Unternehmensübergangs
- Angaben zur Verjährung von Ansprüchen
- Angaben zum Gerichtsstand bei Auseinandersetzungen
- Angaben zu einem möglichen Wettbewerbsverbot des Verkäufers
- Vertragliche Zusicherungen hinsichtlich
 - gesellschaftsrechtlicher Verhältnisse
 - Veräußerungsbeschränkungen
 - Insolvenz- und Haftungsrisiken
 - betreffend Arbeitsverhältnisse und sonstiger Vertrags- und Rechtsverhältnisse

Veräußerung der Praxis eines Freiberuflers

Beim Verkauf der Praxis eines Freiberuflers stehen nicht, wie bei der Veräußerung eines Gewerbebetriebs, körperliche Wirtschaftsgüter wie Produktionsmittel, Maschinen, Gebäude, Fuhrpark oder Büroeinrichtung, sondern immaterielle Wirtschaftsgüter wie der Mandanten- oder Patientenstamm im Vordergrund. Das besondere Kennzeichen einer Freiberuflerpraxis ist die starke Personengebundenheit und das besondere Vertrauensverhältnis zu den Mandanten/Patienten. Bei der Übertragung einer Patientenkartei ist allerdings das Einverständnis der Patienten erforderlich.

Anders als beim Kauf eines Gewerbebetriebs muss der Käufer die Voraussetzungen für die Ausübung der freiberuflichen Tätigkeit selbst erfüllen: Der Käufer muss selbst Arzt, Rechtsanwalt oder Wirtschaftsprüfer sein oder persönlich die Voraussetzungen für eine Zulassung als Freiberufler mitbringen, also die notwendigen Examina abgelegt haben.

Für die Übertragung kommen alle oben genannten Formen in Frage, mit Ausnahme der Verpachtung. Die Verpachtung einer Praxis samt Mandantenstamm von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern ist aus standesrechtlichen Gründen unzulässig.

Die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung

Die Führung durch einen Fremdmanager

Es ist nicht ungewöhnlich und muss für eine Familie auch keinen Makel bedeuten, wenn die Unternehmensnachfolge nicht aus der eigenen Familie heraus gelöst werden kann. Das Beharren auf der Vorstellung, einen Kandidaten aus der eigenen Familie heraus benennen zu wollen, obwohl es niemanden gibt, der dafür fachlich und persönlich geeignet wäre, kann letztlich wieder den Bestand und die Zukunft des Unternehmens gefährden.

Die Führung durch einen Fremdmanager

Bevor Sie sich als Unternehmer auf die Suche nach einem Fremdmanager machen können, müssen Sie innerhalb der Familie zuerst eine realistische Abschätzung treffen, ob das Unternehmen aufgrund seiner Größe und Ertragsstärke die Beschäftigung eines Fremdmanagers rechtfertigt. Für viele kleine und mittlere Unternehmen ist die Beschäftigung eines Fremdgeschäftsführers unrealistisch oder bestenfalls als Übergangslösung geeignet. Entweder sind die Gehaltsforderungen jenseits dessen, was Ihr Unternehmen für eine Führungskraft aufbringen kann, oder aber die Qualifikation bleibt weit hinter der Ausbildung zurück, die man als Geschäftsführer haben sollte, um ein Unternehmen eigenverantwortlich zu führen. Sie müssen sich bei der Auswahl Ihres Managers für kleinere Unternehmen stets die Frage stellen, warum sich diese Person nicht selbständig macht.

Erst wenn die grundsätzliche Rechtfertigung für Fremdmanagement gegeben ist, können Sie sich darauf basierend weitere Gedanken machen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Fremdmanagement ist stets, dass Sie als Unternehmer entschlossen sind, Ihr Lebenswerk Fremden zur eigenverantwortlichen Führung und Leitung zu übertragen, sich also tatsächlich von dem täglichen Unternehmensgeschehen zurückzuziehen. Sind Sie dazu bereit? Und welches Anforderungsprofil wollen Sie an Ihr zukünftiges Management stellen? Bei der Suche nach dem geeigneten Manager können Ihnen Personalberater oder Stellenanzeigen weiterhelfen, oder vielleicht haben Sie sich auch aus den eigenen Reihen einen geeigneten Geschäftsführer aufgebaut.

Oft wird im Rahmen der Umstellung von Familienmanagement auf Fremdmanagement die bedeutende Rolle unterschätzt, die die Familie in diesem Prozess spielt. Sie muss die Prägung im Unternehmen vornehmen. Nach welchen Werten soll das Unternehmen weiterhin geführt werden? Bauen Sie auf Bodenständigkeit? Oder sind Sie auch für risikoreiche Investitionen offen? Nur wenn Sie als Familie dem Management klare Anweisungen geben können, welche Werte und Ziele für Ihr Unternehmen von Bedeutung sind, können Sie auch den Erfolg des Fremdmanagements messen. Stellen Sie klare Spielregeln zwischen sich und Ihrem Management auf.

Denken Sie in diesem Zusammenhang auch daran, Ihren Gesellschaftsvertrag wie oben erwähnt anzupassen (vgl. Seite 22). Er dient u. a. dazu, die Interessen von Anteilseignern und Geschäftsleitung in Einklang zu bringen, mit dem Ziel, ein konfliktfreies Arbeiten innerhalb und zwischen den einzelnen Gesellschaftsorganen auch in der Nachfolgegeneration zum Nutzen der Unternehmung zu gewährleisten. Dies bedeutet einerseits, den Kapitaleignern die Vertretung ihrer Interessen zu ermöglichen, andererseits jedoch zu verhindern, dass die Geschäftsführung durch mangelndes Sachverständnis und durch Meinungsverschiedenheiten der Gesellschafter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben behindert wird.

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

Die Verpachtung des Unternehmens

Anders als bei der Einsetzung eines Fremdgeschäftsführers, hat bei der Verpachtung der Inhaber in der Regel keine Einflussmöglichkeit mehr auf die Unternehmensführung.

Der Unternehmenspachtvertrag kann formlos geschlossen werden. Wir empfehlen Ihnen aber dringend einen schriftlichen Pachtvertrag. Unter allen Umständen sollten Sie gemeinsam darin festhalten, in welchem Umfang der Pächter verpflichtet ist, die Wirtschaftsgüter des Betriebs zu erhalten und welche Investitionen in den Verantwortungsbereich des Verpächters fallen. So kann z. B. geregelt werden, dass der Pächter alle erforderlichen Anschaffungen, Ersatzbeschaffungen, Instandhaltungen, Ausbesserungen, Erneuerungen und ähnliches auf eigene Kosten im Rahmen der Substanzerhaltung vorzunehmen hat. Größere Investitionen, neue Maschinen etc. müssen vom Verpächter getragen werden.

Vor- und Nachteile einer Betriebspacht für Übernehmer

Vorteile

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

Nachteile

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

Die Unternehmensbeschreibung hilft bei der Unternehmensanalyse

Die erfolgreiche Durchführung der Unternehmensnachfolge verlangt eine solide Analyse der Situation des Unternehmens, seines Ertragspotenzials sowie der Qualität der Mitarbeiter. Als Fremdnachfolger müssen Sie sich ein genaues Bild über die Stellung des Unternehmens am Markt, seinen Marktanteil, die Bedeutung der Wettbewerber sowie alle anderen wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Verhältnisse machen können.

Im hinteren Teil finden Sie daher Listen, die die wesentlichen, in einer Unternehmensbeschreibung zu überprüfenden Aspekte beinhalten (**vgl. Seite 55 „Checkliste für die Unternehmensbeschreibung“**). Sie zeigen beispielhaft auf, welche Fragen im Rahmen einer Unternehmensanalyse zu beantworten sind. Diese Listen variieren jedoch von Unternehmen zu Unternehmen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Achten Sie bei der Unternehmensbeschreibung besonders auf Erfolgspotenziale und Schwachstellen des Unternehmens.

Erfolgspotenziale

- Qualifikation der Mitarbeiter
- Produktqualität und Markenname
- Unternehmens-Know-how
- Marktstellung
- Qualität der Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Innovationsfähigkeit

Schwachstellen

- bürokratische Abläufe
- unübersichtliche Organisation
- Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit
- geringe Kundenorientierung in der Auftragsabwicklung
- hohe Durchlaufzeiten in den betrieblichen Teilbereichen
- zu große Lagerhaltung
- Qualitätsprobleme
- keine oder ungenügende interne sowie externe Kommunikation

Der Übergabeprozess

Der Übergabe muss eine Unternehmensbewertung vorausgehen

Die Bewertung des Unternehmens und seiner derzeitigen Marktsituation ist eine notwendige, aber zeitintensive Aufgabe. Oft ist es sinnvoll, wenn, zumindest bei größerer Unternehmensübergabe, Externe diese Analyse durchführen, beispielsweise Steuerberater oder M&A-Berater, damit eine größere Realitätsdichte gegeben ist und der Wert nicht von persönlichen und emotionalen Faktoren beeinflusst wird.

Sie hängen an Ihrem Unternehmen. Es wird Ihnen schwer fallen, seinen Wert frei von emotionalen Faktoren festzustellen. Allerdings führt eine Wertüberschätzung zu einer doppelten Gefahr für das Unternehmen. Einmal wird es schwierig sein, einen Nachfolger zu finden, der bereit und in der Lage ist, den hohen Kaufpreis zu zahlen. Zum andern besteht die Gefahr, dass sich der Existenzgründer bei einem überhöhten Kaufpreis und den damit verbundenen Finanzierungskosten wirtschaftlich übernimmt. Im Zuge des Generationswechsels kann der Wert des Unternehmens sowohl steigen als auch sinken.

Denken Sie immer daran, dass es keinen objektiv richtigen Wert gibt. Der Wert wird je nach Ziel der Unternehmensbewertung ermittelt, weshalb auch mit der Aufdeckung stiller Reserven vorsichtig umgegangen werden sollte. Bei Familiennachfolgen wird meist ein geringerer Steuerwert festgestellt.

Methoden der Unternehmensbewertung

Zwei grundsätzlich zu unterscheidende Ansätze der Unternehmensbewertung sind das Ertragswertverfahren und das Substanzwertverfahren. Daneben existiert eine Vielzahl von Methoden, die beide Verfahren kombiniert. Was sie jedoch alle gemein haben ist, dass sie versuchen, zu einem möglichst objektiven Unternehmenswert zu kommen. Die Bewertung gibt dem Nachfolger einen ersten Anhaltspunkt, wie viel Mittel er für den Kauf bzw. für eventuelle Abfindungsansprüche weiterer Erben bereitstellen muss.

Nach heute herrschender Meinung bildet das Ertragswertverfahren, dessen Basis der nachhaltige Ertrag des Unternehmens ist, die theoretisch richtige Bewertungsmethode. Der Grund hierfür liegt auf der Hand: Kein Unternehmenskäufer wird einen Preis zahlen, bei dem der Substanzwert außer Verhältnis zu dem vom Unternehmen zu erzielenden Ertrag steht.

Die Ertragskraft und damit die Kapitaldienstfähigkeit einer Unternehmung ist im Zuge der Unternehmerfolge von entscheidender Bedeutung, da Sie als Übernehmer aus den Erträgen nicht nur die im Unternehmen erforderlichen Investitionen, sondern auch Ihre Zins- und Tilgungszahlungen aus dem Kauf des Unternehmens finanzieren müssen. Die Ertragskraft, und zwar nicht die in der Vergangenheit erzielte, sondern die nachhaltig in zukünftigen Jahren zu erwirtschaftende, entscheidet letztlich, ob eine Übernahme realisiert und dauerhaft bedient werden kann. Eine Garantie für zukünftige Erträge bietet der Substanzwert nicht. Der Substanzwert sollte daher lediglich als Hilfswert angesehen werden, der Sicherheit nur in Form von Liquidationswerten bietet. Unter Liquidationswerten versteht man die Veräußerungserlöse sämtlicher Vermögenswerte zu aktuellen Marktpreisen.

Die einzelnen Verfahren zur Unternehmensbewertung weisen erhebliche Unterschiede in der Höhe des errechneten Unternehmenswertes auf. Ein Unternehmenskauf bzw. -verkauf sollte deshalb, wie erwähnt, nicht ohne die Mitwirkung eines erfahrenen Beraters erfolgen.

Wenn die Erträge in den letzten Jahren leicht gesunken sind und die Schulden gleichzeitig gestiegen, dann ist das ein Warnsignal, welches Branchenkenner innerhalb einer halben Stunde selbst analysieren können. Dies kann und darf jedoch nicht Entscheidungsgrundlage für eine Unternehmensübernahme sein. Hierfür ist eine sorgfältige Untersuchung der Bilanzen und Verträge notwendig, die sogenannte Due Diligence. Es sind Leistungs-, Beschaffungs- und Arbeitsverträge zu überprüfen. Es ist zu analysieren, ob das ausgewiesene Ergebnis dem tatsächlichen Ergebnis entspricht oder nur durch unfertige Leistungen und Bestände erhöht wurde und ob alle Forderungen und Verbindlichkeiten bilanziert wurden. Die Kosten für eine Due Diligence sind in jedem Fall gut investiert, denn Sie als Käufer können dadurch viel Geld bei den Preisverhandlungen sparen. Fragen Sie Ihren Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer. Einige wichtige Punkte, die Sie in diesem Zusammenhang beachten müssen, haben wir Ihnen in der Unternehmensbeschreibung ab **Seite 55** zusammengestellt.

Finanzielle Belastungen bei der Übergabe

Die Finanzierung der Unternehmensübertragung kann eine bedeutende Schwachstelle sein, durch die der Fortbestand und das Wachstum aber nicht behindert werden dürfen. Viele Zahlungsverpflichtungen können Sie zum Teil gestalterisch beeinflussen und koordinieren, wie z. B. Steuerzahlungen, Ausgleichs-, Abfindungs-, Pflichtteils- oder güterrechtliche Ansprüche, aber auch Fremdfinanzierungskosten – Sie müssen nur früh genug planen.

Achten Sie darauf, dass unternehmensintern eine sehr frühzeitige Planung bzw. Optimierung möglicher Zahlungsströme angemahnt wird, um sowohl die planvoll anfallenden Zahlungsverpflichtungen niedrig zu halten, als auch, um gefährdende Auswirkungen möglicher Risikofälle zu begrenzen (z. B. Erbschaftsteuer). Eventuell kann ein Zahlungsaufschub bei Erben oder dem Finanzamt hilfreich sein.

Auch die finanzielle Belastung für Ihren Nachfolger sollte sich im Rahmen halten. Je höher für ihn die finanziellen Verpflichtungen im Zuge der Übernahme sind, desto geringer ist der finanzielle Spielraum, den er für die Fortführung des Unternehmens zur Verfügung hat. Prüfen Sie, ob eine Beteiligungs- oder eine Kreditfinanzierung für Sie günstiger ist. Denken Sie jedoch auch daran, dass bei familieninterner Nachfolge der Ausgleich für die weichen Erben, die keine Geschäftsanteile erhalten haben, finanzielle Probleme hervorrufen kann. Versuchen Sie diese Probleme so weit wie möglich durch eine Substanz schonende Finanzierung abzumildern.

Übernehmer und Übergeben - für beide Seiten ist eine kompetente Beratung wichtig

Kompetente Beratung ist die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Das gilt für den Übergeber in gleichem Maße wie für den Übernehmer. Treffen Sie die in Ihrem Leben vielleicht weitreichendste Entscheidung nicht, ohne vorab die wichtigsten Aspekte mit kompetenten Beratern erörtert zu haben. (vgl. **Seite 58 „Übergabefahrplan: Wer hilft und berät“**)

Da Sie als Unternehmer selbst in hohem Maße emotional beteiligt und damit befangen sind, wird es Ihnen alleine nur in den seltensten Ausnahmefällen gelingen, die tragfähigste Lösung für die Nachfolge zu finden. Hinzu kommt, dass für gewöhnlich viele Alternativen zu würdigen sind. Daher empfehlen wir Ihnen einen guten Anwalt, Notar, Steuer- oder Unternehmensberater zu Rate zu ziehen, denn es handelt sich um langfristige Entscheidungen, die sowohl für den privaten als auch für den unternehmerischen Bereich eine große Tragweite haben. Auch die Hausbank, Beziehungen und Netzwerke bieten hier oft Rat an, den Sie in jedem Fall annehmen sollten.

Nachfolgeberatung in Familienunternehmen ist immer auch ein bisschen Familienberatung.

Trotz intensiver Begleitung des Kaufprozesses scheitern vier von fünf Nachfolgeversuchen, vor allem im Bereich der familienfremden Nachfolge, denn häufig vernachlässigen die eingebundenen Berater die speziellen Eigenheiten von Familienunternehmen. Die Nachfolge in Familienunternehmen ist meist eine sehr brisante Problematik aus emotionalen und ratio-

naln Entscheidungsinhalten. Den Übergebern fällt der Abschied vom Unternehmen oft viel schwerer als sie gedacht hätten und dies ist meist der Grund für die gescheiterte Vertragsunterzeichnung. Daher ist es wichtig, dass Ihre Berater nicht vergessen, dass es sich um das Lebenswerk des Seniors handelt, das dieser verständlicher Weise in sichere und wohl ausgewählte Hände übergeben will.

Rechts- und Steueroptimierung ist nicht alles, aber ohne sie ist alles nichts.

Wenn den rechtlichen und steuerlichen Fragen im Rahmen der Nachfolge auch keine übergeordnete Rolle zukommen darf, so müssen diese wichtigen Bereiche sowohl für den Unternehmens- als auch für den Privatbereich in jedem Fall beachtet werden. Wir haben sie daher bereits mehrfach angesprochen.

Bereiten Sie die Beratungsgespräche gut vor und prüfen Sie selbstkritisch, in welchen Bereichen Sie besondere Informationsdefizite haben.

Offene Kommunikation macht vieles leichter

Alle Beziehungen zwischen Übergeber, Übernehmer, Familie und Mitarbeiter bieten Konfliktmöglichkeiten, die durch eine offene Kommunikation eingeschränkt werden können. Generationskonflikte sind im Kern Kommunikationskonflikte.

Kommunikation zwischen Übergeber und Übernehmer

Der gesamte Nachfolgeprozess muss von gegenseitigem Vertrauen und einem offenen Dialog geprägt sein, der aber Tabuthemen auch als solche akzeptiert. Verständnis füreinander zu haben und immer wieder aufeinander zuzugehen ist der einzige Weg für eine vertrauensvolle, erfolgsversprechende Übergabe. Sie als Hauptakteure, als Übergeber oder als Übernehmer, bringen Ihre Vergangenheit in den Prozess mit ein und dies dürfen Sie nie vergessen! Sie kommen mit unterschiedlichen Voraussetzungen aufeinander zu, die bei der Gestaltung berücksichtigt werden müssen. Ihre Vorstellungen müssen harmonisiert werden, damit sich später keine nachfolgenden Verspannungen ergeben.

Zu Streitpunkten wird es auch in den harmonischsten Nachfolgekonstellationen kommen. Sie dürfen diese jedoch keinesfalls vor den Mitarbeitern austragen. Am besten ist es, die Türe zu schließen, die Unstimmigkeiten in Ruhe abzuklären und anschließend gegenüber Ihren Familien und Mitarbeitern wieder mit einer Stimme zu sprechen.

Kommunikation innerhalb der Familien

Auch innerhalb der Familie kann der Kommunikationsprozess rund um die Nachfolgefragen durch die beste Planung nicht ersetzt werden. Bringen Sie alle kritischen Themen, wie z. B. Zeitpunkt oder Art und Weise des Ausscheidens frühzeitig „auf den Tisch“. Reden Sie offen und ehrlich und zwar nicht nur zwischen den Ehepartnern, sondern auch mit den Kindern und Schwiegerkindern, und vereinbaren Sie verbindliche Spielregeln!

Wichtig ist, dass alle Nachfolgediskussionen innerhalb der Familie unter dem Siegel der Verschwiegenheit geschehen, solange die Planung noch nicht fest steht. Nichts ist schädlicher als nach außen getragene Gerüchte.

Findet der Dialog nicht statt, besteht die Gefahr, dass Wünsche, Befürchtungen und Macht Tendenzen durch juristische, steuerliche, ökonomische und organisatorische Regelungen bezwungen werden. Sie brauchen eine gemeinsame Sprache und müssen aber respektieren, dass dies in vielen Bereichen nicht möglich ist. Streitigkeiten sollten durch Offenheit und Fairness vermieden und latente Konflikte als solche akzeptiert und gelöst werden.

Kommunikation mit den Mitarbeitern und weiteren Interessengruppen

Sie als Übergeber sollten Ihren Rückzug aus der Geschäftsleitung den Kunden, Lieferanten und der Hausbank, aber vor allem den leitenden Mitarbeitern mitteilen, sobald Sie mit Ihrer Familie den Ablauf besprochen und einen Nachfolger identifiziert haben. Den aufgestellten Zeitplan für die Übergabe müssen Sie dann aber auch tatsächlich einhalten, um eine Verunsicherung und somit ein Abwandern der besten Mitarbeiter zu verhindern. Auch die Notwendigkeit der Veränderungen muss klar und erfolgreich kommuniziert und das Vertrauen der Mitarbeiter in den neuen „Chef“ aufgebaut werden.

Vorsorge für den Notfall

In mehr als 50 % aller Fälle sind überraschende Krankheit, Tod oder Scheidung des Unternehmers Auslöser für die Nachfolge. Für diese Risiken wird häufig keine ausreichende Vorsorge getroffen. Im Todesfall ist es jedoch für die Durchführung gewisser Nachfolgelösungen bereits zu spät, so dass Ihre Hinterbliebenen in diesem Fall gezwungen sind zu reagieren, anstatt zu agieren – Schadensbegrenzung anstatt Schadensvermeidung. Und was geschieht, wenn Sie durch einen Unfall hilfsbedürftig werden? Wenn keine Lebensversicherung Ihre Verpflichtungen übernimmt? In diesem Fall ist eine geregelte Nachfolge mindestens ebenso schwierig.

Unabhängig davon, ob Sie der junge Nachfolger sind, oder aber der schon etwas ältere Übergeber, Sie alle müssen für unvorhersehbare Schicksalsschläge Vorkehrungen treffen, um die Existenzsicherung Ihres Unternehmens und Ihrer Familie zu gewährleisten. Ist keine ausreichende Vorsorge für die Regelung der Vermögensangelegenheiten getroffen worden, droht neben dem großen persönlichen Verlust zusätzlich erheblicher wirtschaftlicher Schaden - vor allem auch für minderjährige Kinder ohne eigenes Einkommen. Die Gefahr ist groß, dass sich Ihr Unglücksfall zur Katastrophe für Familie und Unternehmen ausweitet.

- Wer als Unternehmer kein **Testament** macht, überlässt es der gesetzlichen Erbfolgeregelung, auf wen das Unternehmen nach dem eigenen möglicherweise frühen und unerwarteten Tod übertragen wird. Das Unternehmen ist nicht nur Ihre Existenzgrundlage, sondern auch die Ihrer Familie und Ihrer Arbeitnehmer. Schützen Sie diese Existenzgrundlage deshalb unbedingt vor Streitigkeiten und möglicher Zerschlagung, indem Sie gerade auch als „junger Unternehmer“ ein Testament errichten.
- Seit der Gesetzgeber vor einigen Jahren die Entmündigung abgeschafft hat, gewinnt die Vorsorge für Zeiten der Krankheits- oder altersbedingter Geschäftsunfähigkeit an Bedeutung. Bis zur gerichtlichen Bestellung eines Betreuers vergehen leicht einige Wochen, manchmal sogar Monate. Während dieser Zeit sind selbst nahe Familienangehörige vielfach nicht in der Lage, zumindest das Nötigste zu veranlassen. Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet die **Vorsorgevollmacht**: Darin erklären Sie als Unternehmer, solange Sie noch voll geschäftsfähig sind, eine Person Ihres Vertrauens zu Ihrem Vertreter. Eine solche Vollmacht kann als Generalvollmacht erteilt oder auf einzelne Rechtsgeschäfte beschränkt werden, z. B. als Bankvollmacht. Sie kann über den Tod des Vollmachtgebers hinaus gelten oder mit seinem Ableben erlöschen.

Wir empfehlen Ihnen, Verfügungen und Vollmachten für den Notfall frühzeitig, d. h. in gesunden Tagen zu verfassen. Ihr Notar berät Sie über individuelle sinnvolle Vorsorgemaßnahmen und hilft dabei, Ihren Willen in klare und eindeutige Formulierungen zu fassen.

Schlussbemerkung

„Die“ optimale Nachfolgeplanung gibt es nicht, denn die Nachfolge ist ein sehr individueller und hoch komplexer Prozess, der für jedes Unternehmen „maßgeschneidert“ werden muss. Nur so können die Eigenheiten des Unternehmens und der handelnden Personen mit ihren individuellen Motiven, Wünschen, Bedürfnissen, Fähigkeiten, Befürchtungen und auch Emotionen berücksichtigt werden. Aus diesem Grund soll Ihnen dieser Leitfaden als erste Hilfestellung für die Vorbereitung auf die Nachfolge dienen. Wenden Sie sich an uns, wenn wir Ihnen bei der „Maßanfertigung“ Ihrer persönlichen Nachfolgestrategie behilflich sein können.

Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, Sie, sehr geehrte Seniorunternehmer und sehr geehrte Nachfolger, während des Nachfolgeprozesses zu begleiten und Sie durch unser individuelles Beratungsangebot zu unterstützen.

Die Unternehmen in Deutschland, nicht nur in unserer Region, befinden sich im Generationswechsel. Die Gründergeneration der Nachkriegszeit legt ihre Unternehmen in jüngere Hände. Eine neue Unternehmergeneration tritt an, um das Erarbeitete zu sichern und weiterzuentwickeln. Hier liegt eine Chance, aber auch eine Herausforderung in der Verwundbarkeit, der viele Unternehmen nach ihrem Übergang in neue Hände zunächst ausgesetzt sind. Schließlich treten Sie als Übernehmer, als neue Person an die Stelle des alten Geschäftsführers. Ihr Vorgänger hat vor allem den Absatz und die Kunden-Unternehmer-Beziehung geprägt und somit Strukturen geschaffen, die nicht immer und in jedem Fall auf andere Personen, auch wenn sie aus der eigenen Familie stammen, übertragen werden können.

Wir wünschen Ihnen für diese herausfordernde Aufgabe, der Sie sich als Übernehmer stellen wollen, viel Erfolg und unterstützen Sie gerne auf diesem spannenden Weg!

Ihr Team vom Hans Lindner Stiftung

Fragebögen, Checklisten und Informationsquellen

Fragebogen: Übergabe

Nachfolger

1. Wen wünschen Sie sich als Nachfolger?
Warum?
2. Wann soll der Nachfolger das Unternehmen übernehmen?
 In Kürze In Jahren
Warum?

Form der Übergabe

3. Wie soll das Unternehmen übergeben werden?
 Familiennachfolge Fremdgeschäftsführer
 Verpachtung Verkauf
 Beteiligung Übergabe an Mitarbeiter
4. Weshalb favorisieren Sie diese Übergabeform?

Schrittweise Übergabe oder Übergabe in einem Schritt

5. Möchten Sie für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein?
 Ja Nein

Wenn ja, wie lange?

Und in welcher Position?

Unternehmenswert

6. Was denken Sie ist Ihr Unternehmen wert?
7. Wie kommen Sie auf diesen Wert?
Preisvorstellung (gesamt/netto):
Davon Gebäude:
Maschinen:
Büro/PC/Geschäftsausstattung:
Sonstiges:
8. Dient dieser Betrag der Alterssicherung?
 Ja Nein

Welche Alterssicherung haben Sie schon?

Vgl. auch „Die Übergabe des Unternehmens“

Ihre Notizen

Checkliste: Übernahmebereitschaft des Nachfolgers

8. Wie sieht das Nachfolgekzept konkret aus? Welche Erwartungen habe ich an meine Position im Unternehmen und im Familienverbund?
9. Wie steht es um gegenseitige Akzeptanz, Respekt und Vertrauen zwischen mir und dem Übergeber?
10. Welche Kompetenzen habe ich generell und speziell gegenüber den Mitarbeitern und dem unternehmerischen Umfeld? Wie steht es hier mit der Akzeptanz?
11. Falls der Senior für eine Übergangszeit im Unternehmen bleibt, wie stelle ich mir den täglichen Umgang mit ihm vor, speziell dann, wenn es einmal keine Übereinstimmung gibt?
12. Wie gehe ich damit um, wenn der Senior Spielregeln verletzt und sich ständig einmischt?
13. Wo gibt es Übereinstimmungen, wo Differenzen zu meinen Vorstellungen?
14. Gibt es Lösungsmöglichkeiten? Wie können diese konkret aussehen?
15. Kann ich mich überhaupt mit dem Unternehmen und seinem Gegenstand identifizieren?
16. Wie ist die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, wie die Marktsituation und die Branchensituation?
17. Wie steht das Unternehmen technisch und technologisch da?
18. Habe ich überhaupt eine Chance unter den heutigen Bedingungen?

Ihre Notizen

Checkliste: Kapitalbedarf

Übernahmekosten

Unternehmenskaufpreiszahlung	€
Handelsregistereintragung	€
Beratungskosten	€
Notarkosten (Protokollierungskosten)	€
Steuern, z. B. Grunderwerbsteuer	€

Notwendige Investitionen

Grundstücke	€
Gebäude	€
Maschinen und Ausrüstungen	€
Fahrzeuge	€
Waren	€
Marketing	€
Forschung und Entwicklung	€
Mitarbeiter	€

Gesamtinvestition

€

Vgl. auch „Was muss ich bei der Finanzierung beachten?“

Checkliste: Eigenkapital

Über wie viel Eigenkapital verfügen Sie? _____ €

Welchen Wert besitzen eventuell vorhandene Sachmittel (EDV etc.), die Sie selbst einbringen können? _____ €

Welchen Wert besitzen eventuell vorhandene Kapitalanlagen? _____ €

Wie viel Eigenkapital bringt ein eventuell vorhandener Partner ein? _____ €

Eigenkapital gesamt _____ €

Vgl. auch „Was muss ich bei der Finanzierung beachten?“

Übergabefahrplan: Wer hilft und berät

Maßnahme

- Welche Ziele möchte ich als Unternehmer, welche als Nachfolger erreichen?
- Wählen Sie Ihren Nachfolger
- Besprechen Sie mit dem Nachfolger aus dem Kreis der Familie mögliche Ausbildungswege und weitere Qualifizierungsmöglichkeiten
- Prüfen Sie, ob erste Vermögensübertragungen, eventuell auch aus steuerlichen Gründen, sinnvoll sind
- Kann der Nachfolger in anderen Unternehmen erste berufliche Erfahrungen sammeln?
- Ist das Unternehmen auf eine Nachfolge vorbereitet?
- Ist die Rechtsform geeignet, stimmen Gesellschaftsvertrag, Ehevertrag und Testament oder Erbvertrag mit dem geplanten Vorhaben überein?
- Sind weitere Vermögensübertragungen auf den gewählten Nachfolger sinnvoll?
- Welche Unternehmensbereiche kann der Nachfolger eigenverantwortlich führen?
- Vereinbaren Sie eine klare Kompetenzverteilung, Erteilung von Prokura oder Mitgeschäftsführung
- Sind Vereinbarungen mit den übrigen Erben getroffen?
- Ist juristisch sichergestellt, dass Ihr Nachfolger das Unternehmen später alleine führen kann?
- Ist ein verbindlicher Zeitplan bis zum Ausscheiden des Übergebers vereinbart und ist eine Beratertätigkeit sinnvoll?
- Wie ist der vollständige Rückzug des Übergebers gestaltet, wie die Übertragung auf den Nachfolger?

Wer hilft und berät?

- Familie, Freunde
- Personalberater, Familie
- Personalberater, Familie
- Rechtsanwalt, Steuerberater
- Unternehmensberater, IHK, Handwerkskammern
- Rechtsanwalt, Unternehmensberater, Steuerberater
- Rechtsanwalt, Notar
- Rechtsanwalt, Steuerberater
- Personalberater, Unternehmensberater
- Rechtsanwalt, Notar, Unternehmensberater
- Rechtsanwalt, Notar
- Rechtsanwalt, Notar
- Unternehmensberater
- Rechtsanwalt, Notar
- Hans Lindner Stiftung**

– Begleitung des Gesamtprozesses

Es unterstützen Sie

Informationsmaterial und ggf. Beratung erhalten Sie bei:

- Hans Lindner Stiftung
- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Banken und Sparkassen
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
- „nexxt“ Initiative Unternehmensnachfolge (www.nexxt.org)
- Fach- und Branchenverbände, Vereine, Genossenschaften, Gewerkschaften
- Wirtschaftsförderungsgesellschaften bzw. –ämter
- Beratungsstellen für Existenzgründer(innen)
- Agentur für Arbeit
- Beraterbörse der KfW Mittelstandsbank (www.kfw-beraterboerse.de)
- StartUp-Initiative (www.startup-initiative.de)
- Bundesweite gründerinnenagentur (bga) www.gründerinnen-agentur.de

Professionelle Beratung zu rechtlichen, steuerrechtlichen, betriebswirtschaftlichen und personaltechnischen Themen bieten:

- Rechtsanwälte
- Steuerberater
- Wirtschaftsprüfer
- Unternehmensberater
- Wirtschaftsauskunfteien
- Seniorberater und Wirtschaftsjunioren bei den Industrie- und Handelskammern

Handelt es sich um technologieorientierte Unternehmen, informieren und beraten Sie beispielsweise:

- Technologiezentren und Technologietransferstellen
- Technologieagenturen und Technologieinitiativen
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft

Brancheninformationen erhalten Sie bei:

- Deutsches Handelsinstitut, Universität zu Köln
- Landesgewerbeförderungsstelle
- Branchenverbände
- Banken und Sparkassen
- Bundesverband der Freien Berufe (www.freie-berufe.de)
- Institut für Freie Berufe Nürnberg (www.ifb.uni-erlangen.de)
- Statistisches Bundesamt (www.destatis.de)
- Zentralverband des Deutschen Handwerks – ZDH (www.bis-handwerk.de)
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (www.dehoga.de)

Zum Thema Qualifizierung und Fortbildung informieren und beraten:

- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft
- Technologiezentren

Bei Standortfragen, Räumlichkeiten, Flächen und Genehmigungen informieren und beraten:

- Wirtschaftsförderungsgesellschaften bzw. –ämter
- Wirtschaftsbeauftragte bei den Bezirksregierungen
- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Gründerzentren

Informationen und Beratung zum Thema Finanzierung bieten:

- Hans Lindner Stiftung
- Banken und Sparkassen
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (www.kfw-mittelstandsbank.de)
- LfA Förderbank Bayern (www.lfa.de)
- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Investitions- und Bürgschaftsbanken der Bundesländer
- Förderdatenbank des BMWi im Internet

Über alle Vertragsangelegenheiten beraten:

- Rechtsanwälte und Notare

Experten für interne und externe Unternehmenskommunikation sowie Krisenkommunikation sind:

- Kommunikationsberater
- Public-Relations-Agenturen

Begriffsverzeichnis

Asset-Deal

Grundform des Unternehmenskaufs, bei dem die Vermögensgegenstände einzeln übertragen werden. Anwendungsbereiche sind der Verkauf einzelkaufmännischer Unternehmen und die Veräußerung von Unternehmens- oder Betriebsteilen. Den Gegensatz zum Asset-Deal bildet der sogenannte Share-Deal.

Buchwert

Der Wert, mit dem ein Besitz- oder Schuldenposten in der Buchhaltung und der Bilanz erscheint.

Cash Flow

Betriebsergebnis berichtigt um die liquiditätsunwirksamen Faktoren, wie z. B. Abschreibungen.

Dauernde Lasten

Wiederkehrende, nach Zahl oder Wert abänderbare Aufwendungen, die ein Steuerpflichtiger in Geld oder Sachwerten für längere Zeit einem anderen gegenüber auf Grund einer rechtlichen Verpflichtung zu erbringen hat.

Due Diligence

Die detaillierte Untersuchung, Prüfung und Bewertung eines potenziellen Beteiligungsunternehmens durch Investoren als Grundlage für die Kaufentscheidung, insbesondere auch die Endphase des Prüfungsprozesses.

Ertragswertverfahren

Das Ertragswertverfahren (Discounted Cash Flow-Methode) basiert auf der Überlegung, dass der Unternehmenswert auf Grundlage der zukünftigen Gewinne ermittelt wird, da ein potentieller Käufer nur bereit sein wird, das zukünftige Ertragspotential des Unternehmens zu bezahlen.

Die Prognose der zukünftigen Zahlungsströme ist mit erheblichen Schätzproblemen verbunden. Daher wird häufig versucht, die zukünftigen Gewinne aus den Erträgen der Vergangenheit abzuleiten.

Freibetrag

Betrag, der nicht besteuert wird.

Juristische Person

Eine juristische Person ist z. B. ein Unternehmen mit eigener Rechtsfähigkeit (Kapitalgesellschaft wie GmbH oder AG). Die juristische Person ist, wie jeder Bürger, Träger von Rechten und Pflichten.

Kapitalgesellschaft

Kapitalgesellschaften besitzen als juristische Personen Rechtsfähigkeit, d. h. sie können Träger von Rechten und Pflichten sein. Besondere Merkmale der Kapitalgesellschaft:

- Die Anteile können grundsätzlich frei veräußert und vererbt werden
- Die Gesellschafter haften nicht persönlich
- Die persönliche Mitarbeit der Gesellschafter ist nicht notwendig
- Kapitalgesellschaften sind insbesondere die Aktiengesellschaft (AG), die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Den Gegensatz zur Kapitalgesellschaft bilden die Personengesellschaften

Kommanditist

Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft, bei dem im Unterschied zum Komplementär die Haftung gegenüber den Gläubigern der Gesellschaft auf einen bestimmten Betrag begrenzt ist.

Komplementär

Unbeschränkt haftender Gesellschafter der Kommanditgesellschaft. Der Komplementär einer Kommanditgesellschaft kann auch eine juristische Person sein, insbesondere eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. In diesem Fall spricht man von einer GmbH & Co. KG. Diese Rechtsform bietet sich für den Fall an, dass keine natürliche Person die unbeschränkte Haftung übernehmen will.

Leibrente

Von einer Leibrente spricht man, wenn die Dauer der gleichmäßigen Leistungen von der Lebenszeit einer oder mehrerer Personen abhängig gemacht wird. Eine Leibrente ist nur in der Schriftform wirksam.

Management-Buy-Out (MBO)/ Management-Buy-In (MBI)

Erwerb eines bestehenden Unternehmens durch interne oder externe Führungskräfte. Übernimmt die Geschäftsführung die Anteile und auch die Geschäftsführung einer Gesellschaft mehrheitlich, so spricht man von einem Management-Buy-Out. Von MBI spricht man, wenn externe Führungskräfte ein bestehendes Unternehmen kaufen. Häufig findet sich auch eine Mischung aus beidem, vor allem dann, wenn die interessierten, internen Führungskräfte alleine nicht genügend Kapital aufbringen. In der Regel finden solche Transaktionen aber nicht nur aus dem Privatvermögen der Geschäftsführung statt, sondern unter Zuhilfenahme einer Bank oder anderer Finanzinvestoren.

M&A Merger und Acquisition

Angloamerikanischer Fachausdruck für Fusionen und Übernahmen von Unternehmungen.

Personengesellschaft

Zusammenschluss mehrerer Personen zu einer Gesellschaft zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks. Besondere Merkmale sind:

- Zum Teil persönliche Haftung der Gesellschafter für die Schulden
- Übertragbarkeit und Vererblichkeit der Mitgliedschaft nur mit Zustimmung der anderen Gesellschafter
- Die fehlende Rechtsfähigkeit der Personengesellschaft
- Personengesellschaften sind insbesondere GbR, OHG, KG und die stille Gesellschaft.

Pflichtteil

Sind Abkömmlinge, die Eltern oder der Ehegatte des Erblassers (nicht die Geschwister oder weitere Verwandte) durch Verfügung von Todes wegen (z. B. durch Testament) von der gesetzlichen Erbfolge (oder das nichteheliche Kind bzw. dessen Vater von dem Erbersatzanspruch) ausgeschlossen, so können sie von den Erben den Pflichtteil verlangen. Der Pflichtteil ist ein persönlicher Anspruch auf Zahlung einer Geldsumme in Höhe der Hälfte des Wertes des gesetzlichen Erbteils im Zeitpunkt des Erbfalls. Der Pflichtteil kann nur unter bestimmten engen Voraussetzungen entzogen werden.

Rechtsfähigkeit

Rechtsfähigkeit bedeutet, selbstständiger Träger von Rechten und Pflichten zu sein. Rechtsfähig sind alle natürlichen und juristischen Personen. Personengesellschaften haben dagegen keine eigene Rechtspersönlichkeit, wobei das Handelsgesetzbuch den Personengesellschaften eine beschränkte Rechtsfähigkeit einräumt.

Rente

Wiederkehrende Zahlung in gleichmäßiger Höhe.

Share-Deal

Beim Share-Deal (Beteiligungskauf) wird das Unternehmen mit seinem Rechtsträger (im Regelfall eine handelsrechtliche Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft) veräußert.

Stichtagsbilanz

Bilanz, die auf einen bestimmten Tag aufgestellt wird (z. B. den Tag, zu dem das Unternehmen verkauft werden soll).

Stille Reserven

Wertsteigerungen in Wirtschaftsgütern, die beim Verkauf realisiert werden. Zum Beispiel erzielen Grundstücke und Gebäude häufig deutlich höhere Verkaufserlöse, als in den Büchern verbucht sind.

Stillhalteabkommen

Besteht in der Familie ein Konsens darüber, das Unternehmen auch nach dem Generationswechsel als Familienbetrieb weiterzuführen, sollte eine Art Stillhalteabkommen getroffen werden. D. h. alle Erben des Familienbesitzes unterwerfen sich freiwilligen Selbstbeschränkungen, um den Bestand der Firma zu sichern. Dieser Verzicht kann dauerhaft oder nur vorübergehend beschlossen werden. Ein Stillhalteabkommen funktioniert jedoch nur, wenn die anspruchsberechtigten Familienmitglieder dem Nachfolger auch zutrauen, langfristig erfolgreich zu sein.

Begriffsverzeichnis

Substanzwertverfahren

Der Substanzwert entspricht dem Gegenwartwert des betriebsnotwendigen Anlage- und Umlaufvermögens abzüglich der Schulden. Er gleicht dem Preis, den ein Erwerber für Grundstück, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge, Geräte und Warenlager im heutigen Zustand bezahlen müsste. Die Differenz zwischen dem Substanzwert und der Kaufpreisforderung ist der Wert, den Sie für die Marktstellung des Betriebs wie Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit, Kunden und Lieferantenbeziehungen usw. als Veräußerer erhalten bzw. als Käufer bezahlen sollen (imaginärer Firmenwert).

Veräußerungsgewinn

Der Betrag, um den der Veräußerungspreis nach Abzug der Veräußerungskosten die Anschaffungskosten (bei der Veräußerung eines Betriebs das Kapitalkonto) übersteigt.

Verfügung von Todes wegen

Oberbegriff für Testament und Erbvertrag.

Vermächtnis

Zuwendungen eines Vermögensvorteils im Wege der Verfügung von Todes wegen durch den Erblasser an den Vermächtnisnehmer, ohne dass dieser Erbe ist.

Versorgungsleistung

Leistungen, in der Regel Geldzahlungen, zur Sicherung des Lebensunterhalts an bestimmte Personen (Versorgungsrenten und dauernde Last).

Vorweggenommene Erbfolge

Vermögensübertragungen unter Lebenden mit Rücksicht auf die künftige Erbfolge.

Wettbewerbsverbot

Beschränkung einer Person in ihrer beruflichen oder gewerblichen Tätigkeit zu Gunsten eines anderen Unternehmens, nicht im gleichen Geschäftszweig tätig zu werden. Ein gesetzliches Wettbewerbsverbot besteht für den Handlungsgehilfen und den Vorstand der Aktiengesellschaft. Das Wettbewerbsverbot gilt entsprechend für den Geschäftsführer der GmbH. Das Wettbewerbsverbot kann aber durch Zustimmung des Aufsichtsrates oder bei einer GmbH durch entsprechende Klauseln im Gesellschaftsvertrag aufgehoben sein.

Zeitrente

Wird die Zahlung von gleichbleibenden Beträgen für eine bestimmte Zeit unabhängig vom Leben des Rechtsempfängers vereinbart, liegt eine Zeitrente vor.

Wir beraten Sie gerne!

- Ja, ich möchte mich in einem persönlichen Gespräch beraten lassen (für Existenzgründer kostenlos).

Bitte rufen Sie mich an:

Vorname, Name: _____

Anschrift: _____

Telefon: _____ Telefax: _____

E-Mail: _____

Haben Sie bereits Beratungsleistungen in Anspruch genommen?

- Ja, und zwar in folgenden Bereichen: _____

- Nein

Ich wünsche intensive Beratung in folgenden Bereichen:

Dürfen wir Ihnen weiteres Informationsmaterial zusenden?

- Informationen über das **Hans Lindner Stiftung**
- Broschüre „**Der erfolgreiche Unternehmensstart – Der Weg in die Selbständigkeit**“
- Ich möchte gerne zu Veranstaltungen und Seminaren eingeladen werden.

Bitte senden an:

Hans Lindner Stiftung
Bahnhofstraße 29
94424 Arnstorf

oder per Fax an
(0 87 23) 20-28 51

**Hans Lindner Stiftung
Hans Lindner Regionalförderung**

Bahnhofstraße 29
94424 Arnstorf
Deutschland
Telefon +49 (0)8723/20-28 99
Telefax +49 (0)8723/20-28 51
info@Hans-Lindner-Stiftung.de
www.Hans-Lindner-Stiftung.de

**Hans Lindner Stiftung
Hans Lindner Regionalförderung**

Adolf-Schmetzer-Straße 7
93055 Regensburg
Deutschland
Telefon +49 (0)941/9 10 38-93
Telefax +49 (0)941/9 10 38-94
info@Hans-Lindner-Stiftung.de
www.Hans-Lindner-Stiftung.de

**Hans Lindner Stiftung
Hans Lindner Stiftungsprofessur für
Existenzgründung und Unternehmertum
an der Hochschule für angewandte
Wissenschaften – Deggendorf –
Campus Schloss Mariakirchen**

Obere Hofmark 3
94424 Arnstorf
Deutschland
Telefon +49 (0)8723/20-669 1400
Telefax +49 (0)8723/20-669 1414
Campus@Hans-Lindner-Stiftung.de
www.Hans-Lindner-Stiftung.de
www.Campus-Schloss-Mariakirchen.de