

Schriftenreihe
der IHK Würzburg-Schweinfurt
Nr. 28/2011

Die Geschäftsübergabe im Überblick – Ein Ratgeber für eine funktionierende Unternehmensnachfolge in Mainfranken



Würzburg-Schweinfurt
Mainfranken

-  Standort
-  Starthilfe | Unternehmensförderung
-  Aus- und Weiterbildung
-  Innovation | Umwelt
-  International
-  Recht | Fair Play

Die Geschäftsübergabe im Überblick

**Ein Ratgeber für eine funktionierende Unternehmensnachfolge
in Mainfranken**

**von
Erich Helfrich**

Würzburg, im Mai 2011

Die Informationen in der Broschüre wurden sorgfältig erarbeitet, können jedoch eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. Bei einem so komplexen Thema wie der Geschäftsübergabe kommt kein Autor ohne Hilfe aus. Ich möchte all denen danken, die mich bei diesem Leitfaden unterstützt und praxisnahe Beiträge eingebracht haben. Mein besonderer Dank gilt Dr. Hubert Humm, von dessen Erfahrung und Fachwissen der Ratgeber sehr profitiert hat.

Impressum:

Die Geschäftsübergabe im Überblick

Ein Ratgeber für eine funktionierende Unternehmensnachfolge in Mainfranken

Schriftenreihe der IHK Würzburg-Schweinfurt

Nr. 28/2011

ISBN 978-3-9813960-3-4

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier oder elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung des Herausgebers. Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die IHK und die Autoren keine Gewähr. Diese Publikation ist gedruckt auf einem FSC-zertifizierten Naturpapier. Das FSC-Zertifikat steht für eine Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Herkünften.



Inhalt

Vorwort	7
I. Einleitung	9
II. Die Geschäftsübertragung aus der Sicht des Übergebers	11
1. Überlegungen und Strategien des Übergebers im Vorfeld	11
1.1 Die Übergabemotivation zum richtigen Zeitpunkt	11
1.2 Die Wahl des besten Nachfolgers	12
1.3 Die Übergabestrategie: Trennen oder gebunden bleiben?	13
1.4 Die sinnvolle Übergabekommunikation	15
2. Fahrplan und Umsetzungsmaßnahmen des Übergebers	17
2.1 Der Wert des Betriebes	18
a) Das vereinfachte Ertragswertverfahren (steuerlich)	18
b) Die Substanzwertmethode	19
c) Das Vergleichswertverfahren / die Multiplikatorenmethode	20
d) Die Discounted-cash-flow-Methode (DCF-Methode)	21
e) Die IDW S1 Unternehmensbewertung	21
2.2 Übertragungsmöglichkeiten	23
a) Rechtliche Übertragungsmöglichkeiten	23
aa) Verkauf des Unternehmens an Dritte gegen Einmalzahlung	23
ab) Verkauf des Unternehmens gegen wiederkehrende Zahlungen	24
ac) Betriebsverpachtung	25
ad) Schenkung	25
b) Steuerliche Auswirkungen	26
ba) Verkauf durch Einmalzahlung	26
bb) Ratenzahlung	27
bc) Renten oder dauernde Last	27
bd) Betriebsverpachtung	28
c) Haftungsfragen	28
2.3 Verhandlungen mit potenziellen Übernehmern	30
2.4 Ihre Vorbereitung im Test	31

III. Der Geschäftsübergang aus der Sicht des Übernehmers	35
1. Der „Neue“ – Die Interessen des externen Übernehmers	35
1.1 Das Unternehmen – ein komplexer Organismus	35
1.2 Die zukünftige Geschäftsentwicklung – ein Buch mit sieben Siegeln	35
1.3 Der Übernahmepreis und die eigenen Finanzen	36
1.4 Beteiligung heißt teilen	37
1.5 Die eigenen Berater	37
2. Der Familienangehörige – ein Nachfolger mit eigenen Interessen	37
3. Fahrplan und Umsetzungsmaßnahmen des Übernehmers	38
3.1 Der Wert des Betriebes	39
3.2 Übertragungsmöglichkeiten	40
a) Rechtliche Übertragungsmöglichkeiten	40
b) Haftungsfragen	41
c) Steuerliche Fragen	43
ca) Ertragssteuern	43
cb) Schenkungssteuer	43
3.3 Rechtsformen	46
3.4 Die Finanzierung der Geschäftsübernahme	51
3.5 Verhandlungen mit dem Übergeber	53
3.6 Ihre Vorbereitung im Test	54
IV. Tipps aus der Praxis	57
1. Probleme und Erfahrungen der mainfränkischen Unternehmer und Übernehmer: Ergebnisse/Erkenntnisse einer IHK-Umfrage	57
1.1 Im Fokus viele Fragen	57
1.2 Heterogene Erfahrungen bei der Geschäftsübertragung	58
1.3 Bei den Übernehmern steht die Haftung im Mittelpunkt	59
2. Praxistipps: Rechts- und Steuerfragen der Geschäftsübergabe	60
2.1 Die Unternehmensnachfolge frühzeitig angehen	60
2.2 Die lebzeitige Übertragung ist besser als der Erbfall	60
2.3 Die richtige Gestaltungsvariante wählen	60
2.4 Haftungsfragen klären	61
2.5 Den Übergabevertrag richtig gestalten	62
2.6 Die Altersversorgung des Übergebers absichern	62
2.7 Den Familienfrieden sichern/Pflichtteilsansprüche reduzieren ..	62
2.8 Die richtige Rechtsform wählen	63

2.9 Steuerbelastungen vermeiden	63
2.10 Schenkungssteuerliche Vergünstigungen nutzen	63
2.11 Flankierende Maßnahmen treffen	64
2.12 Wissen und Erfahrung von Beratern nutzen	64
3. Unternehmensbewertung: Praxis und Erfolgsfaktor für den Mittelstand	65
3.1 Definition Unternehmenswert	65
3.2 Die Vergangenheitsanalyse	65
3.3 Die Analyse der aktuellen Situation	66
3.4 Die Unternehmensplanung	66
3.5 Die Bewertungsmethode	66
3.6 Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung	67
3.7 Besonderheiten bei der Unternehmensbewertung	68
3.8 Resümee	69
 V. Die Rolle der Berater bei der Geschäftsnachfolge	71
1. Die Nachfolgeberatung der IHK	71
2. Der Steuerberater	72
3. Der Rechtsanwalt/Notar	73
4. Der Unternehmensberater	73
 VI. Unternehmensnachfolge: Vorsorge für den Todesfall	75
1. Die gesetzliche Regelung der Erbfolge	75
2. Pflichtteilsberechtigte	76
3. Das Unternehmertestament	77
4. Der Erbvertrag	78
5. Weitere Vorsorgemaßnahmen	78
 VII. Wichtige Adressen	79
 VIII. Eine kurze Anmerkung zum Schluss	81

Vorwort

In Mainfranken melden im Jahresdurchschnitt etwa 700 Unternehmer die Unternehmensnachfolge gewerberechtlich an. Diese Zahl weist auf ein reges Nachfolgegeschehen hin, sagt jedoch nichts darüber aus, wie langwierig sich eine Geschäftsübertragung gestaltet und welche Anstrengungen sich dahinter verbergen. Das Problem wird meist unterschätzt und zu spät oder auch zu wenig zielorientiert angegangen. Das Resultat einer zu geringen Vorbereitung: Meist gelingt eine erfolgreiche Geschäftsnachfolge erst nach mehreren Anläufen – oder scheitert ganz. Doch nicht nur das Wohl des Betriebes hängt von einer funktionierenden Nachfolge ab, auch die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit einer ganzen Region kann betroffen sein. Denn häufig stehen Arbeitsplätze und ein Netzwerk von Lieferanten und Kundenverbindungen auf dem Spiel. Jedes Unternehmen, das vom Markt verschwindet, kann zu einer negativen Kettenreaktion in der Wirtschaft führen.

Der IHK-Leitfaden „Die Geschäftsübergabe“ soll einen Überblick über das komplexe Thema der Unternehmensübertragung zu Lebzeiten geben. Dabei stehen die in der Praxis häufig vorkommenden Unternehmensübergaben zwischen Seniorunternehmern und Existenzgründern im Fokus.

Der Ratgeber möchte dazu beitragen, die unterschiedlichen Positionen der Verhandlungspartner zu verstehen und dadurch zu einem für beide Seiten befriedigenden Abschluss der Verhandlungen zu gelangen. Durch seine Praxisnähe, Anregungen und Tipps soll der Anreiz geschaffen werden, sich frühzeitig und gewissenhaft vorzubereiten.

Die Publikation ist darüber hinaus eine gute Informationsgrundlage für das individuelle Beratungsgespräch in der IHK. Denn wer einen guten Überblick besitzt, kann gute Fragen stellen.

Erich Helfrich

Leiter des IHK-Fachbereichs Starthilfe | Unternehmensförderung

I. Einleitung

In den nächsten fünf Jahren (Zeitraum 2010 bis 2014) steht nach Einschätzung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn bei 110.000 Familienunternehmen (circa 3 Prozent) in Deutschland die Übergabe an. Dies entspricht 22.000 Übergaben pro Jahr, bei denen 287.000 Beschäftigte betroffen sein werden.

Den häufigsten Übergabegrund stellt dabei mit einem Anteil von 86 Prozent das Erreichen des Ruhestandsalters dar, gefolgt von der Übergabe aufgrund des Todes (10 Prozent) und „Krankheit des Eigentümers“ (4 Prozent). Für das IfM Bonn gilt ein Unternehmen als übernahmewürdig, wenn es mindestens einen Jahresgewinn in der Höhe eines durchschnittlichen Arbeitnehmereinkommens zuzüglich des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung sowie einer marktüblichen Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwirtschaftet. Das Institut geht daher von einem Mindest-Jahresgewinn von rund 50.000 Euro aus, damit ein Unternehmen überhaupt übergabefähig ist.

Dieser Betrag ist bemerkenswert, weil in der Praxis zahlreiche Unternehmen übertragen werden sollen, die deutlich unter diesem Gewinn liegen. Für diese Betriebe gilt in besonderem Maße, dass Übergeber sich intensiv mit der Betriebsübergabe befassen. So sollten die Erfolgsaussichten und Zukunftsperspektiven des Unternehmens in einem Businessplan deutlich herausgearbeitet werden und die Übergabevorstellungen für Übergeber und Übernehmer gleichermaßen akzeptabel sein.

Denn für den Übernehmer entfallen bei einer Geschäftsübernahme im Vergleich zu einer Betriebsneugründung keinesfalls die Risiken, auch wenn bereits Kunden- und Lieferantenbeziehungen bestehen, die Marktposition etabliert ist, Leistungen oder Produkte eingeführt sind und erfahrene Mitarbeiter zur Seite stehen. Der Nachfolger muss sich vielmehr in einem bestehenden, das heißt auf die Persönlichkeit des Unternehmers ausgerichteten Umfeld durchsetzen, was nicht einfach ist. Und er kann die vorhandenen Strukturen in aller Regel nicht ohne negative Auswirkungen rasch verändern. Er hat also eine fremde Ausrichtung zu meistern, bevor seine eigene Prägung im Unternehmen Wirkung zeigen kann.

Eine funktionierende Unternehmensnachfolge hängt daneben von verschiedenen Faktoren ab, wie beispielsweise emotionale Einstellung, Zeit und Wert. Wer seinen Betrieb übergeben will, muss dies auch tatsächlich wollen und letztlich gerne tun. Das fällt leichter, wenn der potenzielle Nachfolger einen sympathischen Eindruck macht und sich dadurch in kurzer Zeit gegenseitiges Vertrauen aufbaut. Aber auch der Übernehmer ist zu diesem für ihn oft existenziellen Schritt eher bereit, wenn die „Chemie“ zwischen beiden Partnern stimmt. Allerdings sollte „Sympathie“ nur ein Katalysator für die Anbahnung der Geschäftsübergabe sein, nicht die Grundlage.

Ein großes Problem stellt häufig der Zeitfaktor dar. Nicht selten zögert der Übergeber, weil er sich nicht entscheiden kann, wer letztlich der Nachfolger werden soll. Die in Frage kommenden Übernehmer halten sich zurück, weil sie sich nur bei einer realen Übernahmechance engagieren wollen. Wenn aber alle Beteiligten zögern, geht es nicht vorwärts. Irgendwann kann der richtige Zeitpunkt des „Stabwechsels“ verpasst sein. Eine Geschäftsübertragung sollte deshalb frühzeitig und sorgfältig geplant und anschließend zügig umgesetzt werden.

Ein weiterer Problemfaktor ist die oft unterschiedliche Wertvorstellung, die der Übergabewillige und der Übernehmer von dem Unternehmen haben. Hier ist es wichtig, dass die Akteure Gemeinsamkeiten bzw. gemeinsame Ziele identifizieren und die richtige Einschätzung von beiden Interessensfeldern mitbringen.

Dieser Leitfaden betrachtet daher die Geschäftsnachfolge im ersten Teil aus dem Blickwinkel des Übergebers und beleuchtet im zweiten Teil die Situation aus der Sicht des Übernehmers.

II. Die Geschäftsübertragung aus der Sicht des Übergebers

Häufig lassen bestimmte Ereignisse einen Unternehmer leider erst im fortgeschrittenen Alter darüber nachdenken, seinen Betrieb abzugeben, beispielsweise, wenn ihm der Hausarzt ins Gewissen redet, ein Freund stirbt oder einfach nur neue Wirtschaftstrends von seiner Seite nicht rechtzeitig erkannt wurden und die wirtschaftliche Situation des Betriebes sich verschlechtert. Damit solche negativen Situationen zu konstruktiven Ergebnissen führen, ist es wichtig, diese zum Vorteil des Unternehmens zu analysieren und mit Wissen über die Geschäftsübergabe anzureichern. Manchmal ist es dann aber schon zu spät. Die Unternehmensnachfolge sollte daher im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung möglichst frühzeitig in Angriff genommen werden und nicht erst, wenn die Alarmglocken läuten.

1. Überlegungen und Strategien des Übergebers im Vorfeld

1.1 Die Übergabemotivation zum richtigen Zeitpunkt

Wer sein Kind liebt, lässt es zum richtigen Zeitpunkt los. Diese Weisheit trifft auf das Kind „Unternehmen“ in besonderer Weise zu. Gerade Seniorunternehmer, die mit großartiger Strategie und unternehmerischem Geschick viele Jahre die Firma zum Erfolg geführt haben, sollten in der Lage sein, den Ernst einer Entwicklung zu erkennen und den richtigen Zeitpunkt für den weiteren Erfolg des Unternehmens zu spüren. Auch wenn es sicherlich Überwindung kostet, sich von seinem Lebenswerk zu lösen, stehen Wohl und Wehe des Betriebes an erster Stelle. Der vorausblickende Unternehmer wartet deshalb nicht ab, bis die Kräfte nachlassen und er dann die Zeichen der Zeit nicht mehr erkennt oder bis er von seiner Bank aufgefordert wird, an die Nachfolgeregelung zu denken, weil sie beim Ratingverfahren des Kreditinstituts eine wichtige Rolle spielt.

Die Motivation zur Nachfolgeplanung und Umsetzung sollte für den Unternehmer also nicht ein akutes Ereignis sein, sondern eine langfristige strategische Maßnahme, die er ebenso selbstverständlich durchführt, wie ein unternehmerisches Vorhaben. Deshalb stärkt ein konkreter Fahrplan mit den einzelnen

Schritten des Übergangs, zeitlichen Abläufen und gleitenden Übernahmemaßnahmen die rationale Nachfolgeplanung und rückt emotionale Bedenken und Vorbehalte in den Hintergrund.

Zwar gibt es für den Senior keine Altersangabe für den richtigen Zeitpunkt der Geschäftsübergabe. Eine frühzeitige persönliche Planung ist jedoch in jedem Fall von Vorteil. Dies gilt auch besonders für den richtigen Zeitpunkt der Betriebsbewertung. Soll der Betrieb unter Zeitdruck (z.B. wegen gesundheitlicher Probleme des Inhabers) oder in einer wirtschaftlich schwierigen Situation veräußert werden, sind die Verkaufsanstrengungen sicherlich wesentlich aufwendiger und weniger erfolgversprechend als wenn dies in Ruhe zu einem günstigeren Zeitpunkt erfolgen kann. Hinzu kommt, dass vom Beginn der Nachfolgeplanung bis zu deren Vollzug mit einem Zeitraum von mehreren Jahren gerechnet werden muss.

1.2 Die Wahl des besten Nachfolgers

Der Unternehmer möchte seinen Betrieb in gute Hände geben. Zunächst denkt er naturgemäß an die Übergabe innerhalb der eigenen Familie. Häufig kommt es vor, dass die Kinder völlig andere berufliche Interessen verfolgen und nicht für eine Nachfolge zur Verfügung stehen oder dafür nicht geeignet sind. Manchmal ist ein Wunschnachfolger aus der Familie nach eingehender Prüfung doch nicht der „Richtige“. In diesem Fall sollte der Senior nicht mit hohem emotionalem Erwartungsdruck den Nachwuchs in die Nachfolge „hineintreiben“ wollen. Wenn der Vater ein guter Unternehmer ist, müssen es der Sohn oder die Tochter noch lange nicht sein.

Oft genug geraten alteingeführte und florierende Familienunternehmen durch unfähige Nachfolger innerhalb kurzer Zeit in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Der Senior sollte daher kritisch prüfen, ob der Wunschnachfolger aus der Familie auch die erforderlichen unternehmerischen Fähigkeiten hat. Manches lässt sich durch eine frühzeitige und gute Ausbildung (z.B. in einem erfolgreichen anderen Betrieb) und fachliche Weiterbildung des Nachfolgers erlernen, sofern der Wille und die geistigen Fähigkeiten dazu vorhanden sind.

Andererseits gibt es auch die Fälle, in denen der gut qualifizierte und im Betrieb bereits seit Jahren erfolgreich tätige Nachfolger, dem noch immer „herrschenden“ Senior nichts recht machen kann oder der Senior einfach nicht loslassen kann.

Ist in der Familie kein geeigneter Nachfolger vorhanden, wird der Unternehmer prüfen, ob sich jemand aus dem Gesellschafterkreis, von den Führungskräften oder anderen Mitarbeitern anbietet. Ein Nachfolger aus dem Unternehmen heraus (MBO Management Buy Out) bietet Vorteile: Er kennt den Betrieb und sein Netzwerk, er verfügt über berufliche Erfahrungen, kennt die Entwicklungen der Branche, die Unternehmenskultur und die Geschäftsziele.

Wenn aus diesem Kreis kein Nachfolger zur Verfügung steht, sind Übernahmepotenzialen aus der Gründungsszene (MBI Management Buy In), Unternehmen aus der Wertschöpfungskette, Firmen aus dem Wettbewerb oder bei großen mittelständischen Unternehmen Finanzinvestoren und Beteiligungsgesellschaften in Erwägung zu ziehen.

Bei der Prüfung des richtigen Nachfolgers sollten in keinem Falle Emotionen im Vordergrund stehen, sondern die Zukunft des Unternehmens.

1.3 Die Übergabestrategie: Trennen oder gebunden bleiben?

Der Unternehmer hat die Wahl: Er kann sein Unternehmen schrittweise übertragen, durch Verpachtung die Verbindung zum Unternehmen erhalten, oder aber sich von dem Unternehmen auf einen Schlag trennen, beispielsweise indem er das Gesamtunternehmen verkauft oder verschenkt.

Die Übergabestrategie des Inhabers wird vor allem von seiner persönlichen Situation, von der Wahl des Nachfolgers und von seinen Zukunftsperspektiven abhängen. Soll der Betrieb einem externen Nachfolger übertragen werden, entscheiden sich erfahrungsgemäß viele Unternehmer für einen glatten Schnitt: Das Unternehmen wird mit allen Wirtschaftsgütern einschließlich Firmenwert verkauft. Der Kaufpreis wird sofort fällig.

Vorteil: Negative Betriebsentwicklungen in der Zukunft haben keinen Einfluss mehr auf den Seniorunternehmer.

Nachteil: Die Einflussmöglichkeiten des ehemaligen Inhabers entfallen.

Soll weiterhin ein Band zwischen Unternehmen und Unternehmer verbleiben, könnte der pachtweisen Übergabe der Vorzug gegeben werden. Auf diese Weise

können bestimmte Umstände, die im Pachtvertrag verankert sind, zu einer Beendigung der Verpachtung und Rückführung des Betriebes auf den Unternehmer führen. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Beendigung der Pacht zu spät erfolgt, so dass ein angeschlagener Betrieb auf den früheren Inhaber (Seniorunternehmer) mit allen negativen Konsequenzen übergeht.

Soll der potenzielle Übernehmer längerfristig „getestet“ werden, kann eine schrittweise Übertragung auf den Übernehmer sinnvoll sein. So gibt es beispielsweise die Möglichkeit, eine Familiengesellschaft zu gründen und sukzessive Anteile zu übertragen. Der Übernehmer kann zusätzlich die Position eines Prokuristen oder Geschäftsführers erhalten. Die Kontrolle der Unternehmensentwicklung nimmt der Senior als Mit-Geschäftsführer oder als beherrschender Gesellschafter in der Gesellschafterversammlung wahr. So bestimmt der Übergeber die Geschwindigkeit, in der seine Einflussnahme schwindet.

Besteht von Anfang an ein großer Vertrauensvorschuss des Seniorunternehmers zum Übernehmer, bietet sich die Übergabe auf Rentenbasis an. Der Übernehmer kann durch die zeitliche Streckung einen höheren Kaufpreis finanziell verkraften. Allerdings ist die Rentenzahlung vom Erfolg des Übernehmers abhängig. Hat der Übernehmer keinen Erfolg, ist er nicht mehr in der Lage, die vereinbarte Rente zu zahlen. Das Gleiche gilt bei der Ratenzahlung eines Kaufpreises. Die Unternehmensübertragung gegen Zahlung fester oder variabler wiederkehrender Bezüge (Renten, Raten, dauernde Last) durch den Übernehmer an den Übergeber ist eine häufige Gestaltung bei der Nachfolge innerhalb der Familie. Sie dient oft der Altersversorgung des Übergebers.

Weitere Möglichkeiten sind die Schenkung bzw. die gemischte Schenkung (teilweise Verkauf und teilweise Schenkung). Bei einer solchen Übertragungsmöglichkeit sollte der Seniorunternehmer eingehend seinen Kapitalbedarf unter Berücksichtigung der Altersvorsorge prüfen. Ist die Übertragung erst erfolgt, ist nachträglich eine Änderung der Vereinbarung kaum möglich.

Nicht selten wird die Variante gewählt, die Erfahrungen des bisherigen Inhabers in der Rechtsstellung als freier Berater zu nutzen. Diese Möglichkeit erscheint durchaus erwägenswert, wenn das nötige Vertrauen besteht und der Beratervertrag fachkundig gestaltet ist.

Sofern in der Familie kein geeigneter Nachfolger vorhanden ist, das Unternehmen aber trotzdem nicht an fremde Dritte verkauft werden soll, kann bei Bestehen einer geeigneten Rechtsform (z.B. GmbH) eine fremde Person als Geschäftsführer eingesetzt werden. Die Anteile am Unternehmen können auf Familienmitglieder (neue Gesellschafter) übertragen werden. Durch zusätzliche Maßnahmen (z.B. Einrichtung eines Beirates) kann gleichzeitig sichergestellt werden, dass die Geschäftsleitung fachkundig überwacht und beraten wird.

1.4 Die sinnvolle Übergabekommunikation

Jeder erfahrene Unternehmer ist sich bewusst, wie bedeutungsvoll die Kommunikation im Unternehmen ist. Eine besondere Relevanz hat die Kommunikation im Rahmen einer Unternehmensnachfolge, weil immer mehrere Personen mit zum Teil unterschiedlichen Interessen beteiligt sind: die eigene Familie, die Mitarbeiter, Geschäftspartner, der Nachfolger und seine Familie, aber auch Behörden, Banken, Förderinstitute. Vor diesem Hintergrund sind Konflikte vorprogrammiert, auf die sich der Unternehmer einstellen sollte.

Kommt der zukünftige Nachfolger nicht aus dem eigenen Betrieb heraus, ist besonderes Fingerspitzengefühl beim Kennenlernen und Verhandeln angebracht. Soll der Betrieb von einem Wettbewerber übernommen werden, so sind meist in der Sache sehr harte Verkaufsgespräche zu führen.

Aber auch die Nachfolge innerhalb der Familie ist nicht einfach: Bei den eigenen Kindern oder Verwandten ist eine äußerst sensible Gesprächsführung weiterführend. Häufig ist es sinnvoll, einen außenstehenden Berater, wie beispielsweise Steuerberater, Notar, Unternehmensberater oder Mediator einzuschalten. Dabei ist es Ziel, ein Klima der Offenheit, Sachlichkeit und gegenseitigen Wertschätzung zu schaffen. Eine intensive Vorbereitung auf Gesprächsrunden ist dabei sehr hilfreich.

In vielen Fällen wird sich ein Übergeber wie ein Werber in eigener Sache fühlen. Denn passende Nachfolger gibt es erfahrungsgemäß nicht in hoher Zahl. Zur erfolgreichen Bewerbung gehört eine ausführliche, gut aufbereitete Unternehmensbeschreibung, die ein Bild darüber vermittelt, aufgrund welcher Umstände und Gegebenheiten die Unternehmenserfolge in der Vergangenheit erzielt werden konnten und aus welchen Gründen dies so bleiben wird. Bilanzen

können deshalb nur einen Teil des marktüblich erstellten Exposés ausmachen. Werden bestimmte Übernehmergruppen, beispielsweise Existenzgründer, bevorzugt, sollte das Angebot so vorbereitet sein, dass ein unternehmerisch Unerfahrener einen Überblick erhält. Auch wenn die Gefahr besteht, „ausspioniert“ zu werden, ist es in aller Regel nicht sinnvoll, wichtige Informationen über das Unternehmen zurückzuhalten. Kein umsichtiger Mensch wird die „Katze im Sack“ kaufen.

Wenn der Übergeber es schafft, mit gezielten zeitnahen Informationen einen Wettbewerb zwischen den Übernahmeinteressenten zu entwickeln, wird er seinen Preisvorstellungen nahe kommen und eine zügige Übergabe erreichen.

Vor diesem Hintergrund stellt es für den Unternehmer häufig ein Problem dar, an die Interessenten heranzutreten, die ein ernsthaftes Übernahmeinteresse haben. Anzeigen zu schalten, um den „Nachfolgemarkt“ zu testen, lockt erfahrungsgemäß eher die Neugierigen und Unentschlossenen an. Besser ist es, in der bundesweiten Unternehmensnachfolgebörse „nexxt-change“ (www.nexxt-change.org) das eigene Angebot kostenfrei zu schalten. Die IHK Würzburg-Schweinfurt hilft, ebenfalls kostenfrei, bei der Formulierung des Gesuchs und stellt es in anonymisierter Form in die Börse und in die IHK-Zeitschrift WiM (Wirtschaft in Mainfranken) ein.

Für die Zielgruppe der externen Existenzgründer hat sich dieses Instrument als wirksam erwiesen. Gleichwohl sollte der Seniorunternehmer davon ausgehen, dass erhebliche Zeit verstreichen kann, bis sich ein ernsthafter Interessent meldet.

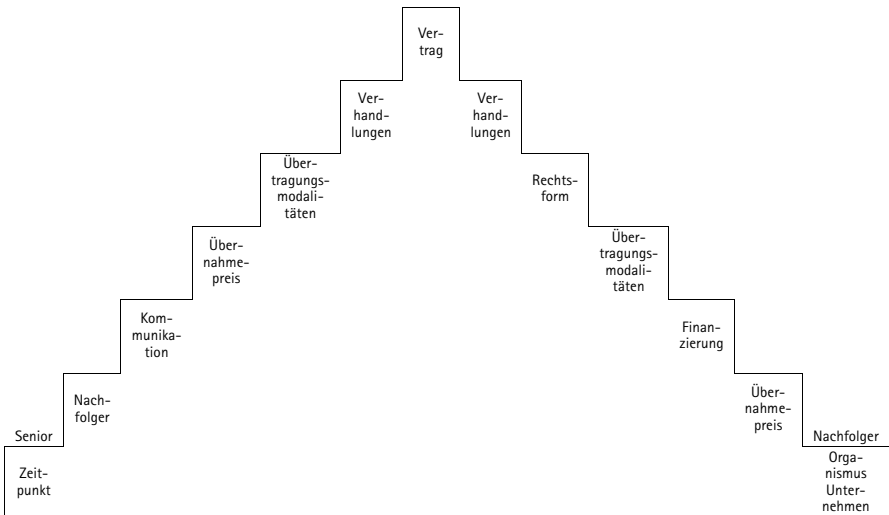
Nicht nur intensive Kommunikation und reichlich Zeit, sondern auch Geld kostet es, Übernehmer aus dem Marktumfeld (Wettbewerber, Kunden, Lieferanten) oder aus der Finanzinvestorenbranche zu begeistern. Diese Interessenten wollen professionell mit einer entsprechenden Performance angesprochen und überzeugt werden. Spezialisierte Nachfolgeberater und Vermittler bieten an, die „Braut hübsch zu machen“.

Gleichwohl bleibt wichtig: Das Thema „Geschäftsübergabe“ lässt sich kaum delegieren, das ist Chefsache.

2. Fahrplan und Umsetzungsmaßnahmen des Übergebers

Die im Vorfeld angestellten Überlegungen stellen einen wichtigen Einstieg in den Übergabefahrplan und in die Umsetzungsmaßnahmen dar. Die richtige Abfolge der einzelnen Schritte unterstützt den Unternehmer in seinen Bemühungen, die Maßnahmen konsequent voranzutreiben. Sind der richtige Zeitpunkt für die Übergabe überdacht, die in Frage kommenden Nachfolgergruppen festgelegt, das eigene Übergabeangebot konkretisiert, die Übergabe- und Kommunikationsstrategien überlegt worden, müssen der Wert des Unternehmens/der Anteile und der Übernahmepreis fixiert, die Übertragungsmodalitäten ausgewählt, die Verhandlungen geführt und der Übernahme-/Kaufvertrag vorbereitet werden. Die Notwendigkeit für den Übergeber und den Übernehmer aus verschiedenen Richtungen aufeinander zuzugehen, zeigt die „Nachfolgetreppe“ sehr deutlich.

Die Nachfolgetreppe



2.1 Der Wert des Betriebes

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge ist die Ermittlung des Unternehmenswertes in zweierlei Hinsicht bedeutsam: Zum einen als Ausgangsbasis für Kaufpreisverhandlungen bei einem beabsichtigten Unternehmensverkauf und zum anderen für die Ermittlung der Schenkungssteuer bei unentgeltlicher Geschäftsübergabe in der Familie.

Als Grundlage für die Bewertung von Betrieben dient das so genannte Ertragswertverfahren. Allerdings können andere übliche Bewertungsverfahren angewendet werden, wenn sie zu vergleichbaren Ergebnissen führen.

a) Das vereinfachte Ertragswertverfahren (steuerlich)

Für Zwecke der Schenkungs- und Erbschaftsteuer ermöglicht das Bewertungsgesetz die Wertermittlung nach einem „vereinfachten Ertragswertverfahren“, wenn dieses nicht zu offensichtlich unzutreffenden Ergebnissen führt. Hierzu wird zunächst der Durchschnitt der in den letzten drei Jahren vor der Betriebsübergabe erzielten und um diverse Zu- und Abrechnungen korrigierten Betriebsergebnisse (vor Steuern) ermittelt und um einen angemessenen Unternehmerlohn gekürzt. Von dem verbleibenden Betrag wird ein Anteil von 30 Prozent als Berücksichtigung der Steuerbelastung abgezogen. Der sich so ergebende Betrag wird mit 100 multipliziert und durch einen branchenspezifischen Kapitalisierungszinssatz dividiert.

Der Kapitalisierungszinssatz setzt sich zusammen aus einem Basiszins und einem festen Risikozuschlag von 4,5 Prozent. Der Basiszinssatz wird von der Deutschen Bundesbank anhand der Zinsstrukturdaten jeweils auf den ersten Börsentag des Jahres errechnet. Dieser Zinssatz ist für alle Wertermittlungen auf Bewertungstichtage in diesem Jahr anzuwenden. Das Bundesministerium der Finanzen veröffentlicht den maßgebenden Basiszinssatz im Bundessteuerblatt. Der Basiszinssatz beträgt für das Jahr 2010 3,98 Prozent und für das Jahr 2011 3,43 Prozent. Der Kapitalisierungszinssatz beläuft sich daher für 2010 auf 8,48 Prozent (3,98 Prozent plus 4,5 Prozent) und für 2011 auf 7,93 Prozent (3,43 Prozent plus 4,5 Prozent).

Beispielrechnung (stark vereinfacht)

$$\text{Ertragswert} = \frac{(\text{Reingewinn} \text{ ./} \text{ Unternehmerlohn}) \times 0,70 \times 100}{\text{Kapitalisierungszinssatz}}$$

Bei einem durchschnittlichen Reingewinn von 100.000 Euro, einem Unternehmerlohn von 60.000 Euro und einem Kapitalisierungszinssatz von 4,5 Prozent + 3,98 Prozent ergibt sich folgender Ertragswert:

$$E = \frac{(100.000 \text{ ./} 60.000 \text{ €}) \times 0,70 \times 100}{8,48} = 330.188,67 \text{ €}$$

Durchschnittliches bereinigtes Betriebsergebnis (vor Steuern)	100.000 €
abzüglich angemessener Unternehmerlohn	60.000 €
= vorläufiges Betriebsergebnis	40.000 €
abzüglich 30 % pauschaler Ertragsteueraufwand	12.000 €
= nachhaltig erzielbarer Jahresertrag	28.000 €
multipliziert mit Kapitalisierungsfaktor (100 : Kapitalisierungszins 8,48 %)	11,7924
steuerlicher Ertragswert	330.187,20 €

Beim vereinfachten Ertragswertverfahren hängt der Unternehmenswert stark von der Höhe des Unternehmerlohns (Geschäftsführergehalt) ab. Wenn der Substanz- oder Liquidationswert des Unternehmens höher ist als der Ertragswert, ist für steuerliche Zwecke der Substanzwert anzusetzen, der einen Mindestwert darstellt. Im Vergleich zu anderen Bewertungsmethoden führt das vereinfachte Ertragswertverfahren tendenziell zu überhöhten Unternehmenswerten. Alternative branchenübliche Verfahren können daher zu niedrigeren Werten führen.

Kommt das vereinfachte Ertragswertverfahren nach dem Bewertungsgesetz zu „offensichtlich unzutreffenden Ergebnissen“, kann auch auf andere Verfahren zurückgegriffen werden, die zu außersteuerlichen Zwecken anerkannt sind.

b) Die Substanzwertmethode

Die Substanzwertmethode basiert darauf, dass die Bilanzansätze der Aktivseite zum Bewertungsstichtag um die stillen Reserven aufgestockt werden. Maschinen, maschinelle Anlagen und sonstige Gegenstände des Anlagevermögens sind also mit dem Zeitwert zum Stichtag zu bewerten. Nicht betriebsnotwendige Teile sind auszuschneiden und zum Liquidationswert zu bemessen.

Bei voll abbeschriebenen Anlagen werden meist 20 bis 30 Prozent der Wiederbeschaffungsneuwerte angesetzt. Selbst geschaffene immaterielle Wirtschaftsgüter werden mit Ausnahme von selbstständig zu bewertenden Rechten wie Patenten, Lizenzen etc. im Allgemeinen nicht berücksichtigt. Langfristige Beteiligungen sind in den Substanzwert mit einzubeziehen. Forderungen sind nach der Werthaltigkeit zu berücksichtigen. Von dem so zu ermittelnden Vermögen ist die Passiva abzuziehen. Wenn ausgewiesene Gewinne dem Verkäufer zustehen, müssen die Veränderungen im Eigenkapital berücksichtigt werden.

c) Das Vergleichswertverfahren/die Multiplikatorenmethode

In Branchen, in denen Unternehmensübertragungen vergleichbarer Unternehmen häufig sind, werden als Verhandlungsbasis meist die Preise bisheriger Transaktionen herangezogen. Dabei spielen Unternehmensgröße, Kapitalstruktur, Rechtsform, Kunden- und Lieferantenstruktur, Mitarbeiterqualifikation, Diversifikationsgrad, Standort und Käuferkreise eine wichtige Rolle. Je nach Branche können auch signifikante weitere Angaben aus der Bilanzanalyse und Mengengrößen einbezogen werden.

Vergleichswerte werden häufig von großen Unternehmensberatungen und von Kreditinstituten angewandt. Vergleichswerte bilden auch die Grundlage für die Multiplikatorenmethode als Branchenvergleichsmethode.

Die Multiplikatoren stellen entweder auf den Gewinn bzw. EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) oder den Umsatz ab. Beispiel: Der Branche Handel und E-Commerce wird ein Umsatz-Multiple von 0,39 bis 0,92 und ein EBIT-Multiple von 4,4 bis 7,2 zugeordnet (Oktober 2010). Das bedeutet, dass ein Handelsunternehmen mit einem nachhaltigen EBIT von 200.000 Euro einen Unternehmenswert von mindestens $200.000 \text{ Euro} \times 4,4 = 880.000 \text{ Euro}$ generieren könnte (ohne Übernahme der Nettofinanzverschuldung). Die Multiples werden vom Finance-Magazin monatlich aktualisiert und sind im Internet abrufbar unter www.finance-research.de/multiples/index.php.

Hierbei darf nicht übersehen werden, dass schematisch angewandte Branchendurchschnittswerte stets hinterfragt werden sollten.

d) Die Discounted-cash-flow-Methode (DCF-Methode)

Die DCF-Methode stellt eine Variante der Ertragswertmethode dar. Im Unterschied zum Ertragswertverfahren werden hier nicht die zukünftigen Gewinne, sondern der zukünftige Cashflow mit dem Kapitalisierungszinsfluss abgezinst. Der Cashflow bildet den tatsächlichen Kapitalfluss des Unternehmens ab. Allerdings gibt es verschiedene Berechnungsarten des Cashflows. Das Grundschemata für die häufig angewendete Berechnung sieht wie folgt aus:

Jahresüberschuss (vor Steuern)

+ Abschreibungen (nicht zahlungswirksame Aufwendungen)

./. Zuschreibungen (nicht zahlungswirksame Erträge)

= Cashflow

Vorteil: Der Cashflow sagt mehr über die Finanzkraft eines Unternehmens aus als der Gewinn.

In der Praxis werden Ertragswert- und Substanzwertverfahren häufig kombiniert. Bei der Gewichtung kommt es auf die Branche an. Bauträger werden den Substanzwert im Vordergrund sehen, Dienstleister eher den Ertragswert.

e) Die IDW S1 Unternehmensbewertung

Der Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW Standard) legt die Grundsätze dar, nach denen die Wirtschaftsprüfer Unternehmen bewerten. Allerdings betont das Institut, dass die Grundsätze nur den Rahmen festlegen, in dem die eigenverantwortliche Lösung im Einzelfall liegen muss. Nach IDW Standard bestimmt sich der Wert eines Unternehmens durch den Barwert der mit dem Eigentum an dem Unternehmen verbundenen Nettozuflüsse an die Unternehmenseigner (Nettoeinnahmen als Saldo von Ausschüttungen bzw. Entnahmen, Kapitalrückzahlung und Einlagen).

Zur Ermittlung dieses Barwerts wird ein Kapitalisierungszinssatz verwendet, der die Rendite aus einer zur Investition in das zu bewertende Unternehmen adäquaten Alternativenanlage repräsentiert. Der Wert des Unternehmens wird somit von seiner Ertragskraft abgeleitet. Der Unternehmenswert wird grundsätzlich als Zukunftserfolgswert ermittelt. Der Substanzwert spielt dabei keine Rolle. Der IDW Standard weist darauf hin, dass der Preis für Unternehmen und Unternehmensanteile sich auf freien Kapitalmärkten aus Angebot und Nachfrage bildet. Er wird wesentlich von der Nutzenschätzung der jeweiligen Käufer

und Verkäufer bestimmt und kann je nach dem mengenmäßigen Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage sowie den Einflussmöglichkeiten der Unternehmenseigner auf die Unternehmenspolitik mehr oder weniger stark von dem Wert des gesamten Unternehmens oder dem quotalen Anteil am Unternehmensgesamtwert abweichen.

Der IDW Standard berücksichtigt die Gesamtheit aller zusammenwirkenden Bereiche eines Unternehmens, wie beispielsweise Beschaffungs- und Absatzbeziehungen bzw. Märkte, Forschung und Entwicklung, Organisation, Finanzierung und Management.

Der Standard unterscheidet zwischen wachstumsstarken und wachstumsschwachen Unternehmen. Wachstumsunternehmen sind durch Produkt- und Leistungsinnovation, hohe Investitionen in Personal- und Sachkapital, erhebliche Vorleistungen im Entwicklungs-, Produktions- und Absatzbereich, wachsenden Kapitalbedarf und Einsatz von Risikokapital, dynamische Veränderung der Unternehmensorganisation und progressiv steigende Umsätze geprägt. Bei der Wertfindung müssen deshalb insbesondere die nachhaltige Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Produkt- und Leistungsprogramms, die Ressourcenverfügbarkeit, die Anpassungsmaßnahmen der Organisation und die Finanzierbarkeit des Unternehmenswachstums analysiert werden.

Bei der Bewertung ertragsschwacher Unternehmen, bei denen die Kapitalverzinsung nachhaltig geringer ist als der Kapitalisierungszinssatz, hat der Wirtschaftsprüfer nicht nur Fortführungskonzepte sondern auch eventuelle Zerschlagungskonzepte zu beurteilen. Ist der Barwert der finanziellen Überschüsse aus der Zerschlagung (Liquidation) eines Unternehmens höher als der Barwert der finanziellen Überschüsse bei Fortführung eines Unternehmens, bildet grundsätzlich der Liquidationswert die Wertuntergrenze bei der Unternehmensbewertung. Bei der Bewertung kleiner und mittlerer Unternehmen legt der Standard besonderes Augenmerk auf die Abgrenzung von betrieblicher und privater Atmosphäre des Eigentümers, die Bestimmung des Unternehmerlohns und die Zuverlässigkeit der vorhandenen Informationsquellen. Im Gegensatz zum Unternehmenswert nach dem Bewertungsgesetz enthält der IDW Standard sehr Einzelfall bezogene Kriterien, die den Wert exakter aber auch das Verfahren sehr aufwendig machen.

2.2 Übertragungsmöglichkeiten

a) Rechtliche Übertragungsmöglichkeiten

aa) Verkauf des Unternehmens an Dritte gegen Einmalzahlung

Sind erste Gespräche mit Kaufinteressenten geführt, zeichnet sich irgendwann der favorisierte Kandidat ab. Es ist üblich, dass der Kaufinteressent in einem so genannten „Letter of Intent“ (einseitige Erklärung) seine ernsthafte Absicht dokumentiert, das Unternehmen zu erwerben. Zwar ergibt sich daraus noch keine rechtlich bindende Verpflichtung zum Abschluss des endgültigen Kaufvertrages, aber als vertrauensbildende Maßnahme kann diese Absichtserklärung wichtig sein. Denn anders als beim sukzessiven Abgeben eines Unternehmens in der Familie kann beim Verkauf der Zeitdruck eine besondere Rolle spielen. Erfahrungsgemäß leidet das Image eines Unternehmens bei Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern, wenn sich der Verkauf zu lange hinzieht und die Verkaufsabsicht bekannt wird. Durch „Vertraulichkeitsregelungen“ lässt sich zwar hinauszögern, dass die Übergabebestrebungen vorzeitig öffentlich bekannt werden, ganz vermeiden lässt sich diese Gefahr jedoch nicht.

Bei der Gestaltung des Unternehmenskaufvertrages sind die Rechtsform des Unternehmens sowie steuerliche und rechtliche Gegebenheiten zu berücksichtigen. Der Unternehmenskaufvertrag ist zwar grundsätzlich formlos wirksam, sollte aber schon aus Beweisgründen schriftlich abgeschlossen werden. Allerdings ist der Verkauf eines Einzelunternehmens mit allen Aktiva und Passiva, in dessen Vermögen sich auch ein Grundstück befindet, notariell beurkundungsbedürftig. Auch die Anteile einer GmbH müssen notariell übertragen werden.

Die Grundform des Unternehmensverkaufs, bei dem die Vermögensgegenstände einzeln übertragen werden, nennt man „Asset-Deal“. Anwendungsbereiche sind der Verkauf von Einzelunternehmen und die Veräußerung von Teilbetrieben durch Übertragung der einzelnen dazugehörigen Wirtschaftsgüter.

Werden dagegen Beteiligungen, also Anteile an einer Personengesellschaft (z. B. OHG, KG) oder an einer Kapitalgesellschaft (z. B. GmbH) veräußert, spricht man von einem „Share-Deal“ (Anteilsverkauf).

Wer als Käufer besonderen Wert auf den automatischen Erhalt von Verträgen legt, wie beispielsweise Liefer-, Leistungs-, Leasing- oder Mietverträge, ist mit

dem Share-Deal (Anteilskauf) auf der sicheren Seite, weil die Vertragsbeziehungen der Gesellschaft durch den Anteilserwerb in der Regel nicht berührt werden und unverändert fortbestehen. Wird dies vom Erwerber oder Veräußerer nicht gewünscht, weil er die Übertragung auf einen neuen Rechtsträger bevorzugt, wird die Übertragung im Wege des Asset-Deals erfolgen. Auch steuerliche Gründe können für einen Asset-Deal sprechen. Allerdings muss der Seniorunternehmer beim Asset-Deal die zurückbleibende „leer geräumte“ Mantelgesellschaft anschließend liquidieren und über einen Notar beim Registergericht löschen lassen. In jedem Falle gilt: Mit dem Verkauf des gesamten Unternehmens gegen Einmalzahlung verschafft sich der Senior klare Eigentumsverhältnisse und schnelle Liquidität.

Die Vor- und Nachteile sowie die steuerlichen Auswirkungen werden in Kapitel 2b beleuchtet.

ab) Verkauf des Unternehmens gegen wiederkehrende Zahlungen

Bei wiederkehrenden Zahlungen wird insbesondere zwischen der Kaufpreisrate, der Leibrente, der Zeitrente und der dauernden Last unterschieden. Wenn der Kaufpreis in gleichmäßigen Raten gezahlt wird, spricht man von der „Kaufpreisratenzahlung“, die wegen des Risikos sicherlich ein Zugeständnis des Seniorunternehmers darstellt

Im Kaufvertrag sollte eine Wertsicherungsklausel aufgenommen werden, um die Raten an die Lebenshaltungskosten anzupassen (Lebenshaltungskostenindex). Die Leibrente wird bis zum Tod des Berechtigten als wiederkehrende gleich bleibende Zahlung geleistet. Die Zeitrente ist dagegen auf eine bestimmte Dauer (z.B. für mindestens 10 Jahre) festgelegt. Bei der dauernden Last handelt es sich ebenfalls um regelmäßig wiederkehrende Versorgungsleistungen/Zahlungen deren Höhe jedoch unterschiedlich ausfallen kann, weil die Zahlungsverpflichtung aufgrund vertraglicher Vereinbarung vom Umsatz, Gewinn oder von den wirtschaftlichen Verhältnissen der Beteiligten abhängig ist.

Bei einem Verkauf gegen wiederkehrende Zahlungen hat der Verkäufer das Risiko, dass der Erwerber seine künftigen Teilzahlungen möglicherweise nicht mehr erbringen kann (z.B. weil er das gekaufte Unternehmen nicht erfolgreich führt). Daher muss der Verkäufer darauf achten, dass er entsprechende Sicherheiten erhält.

Es sei betont: Bei allen Übertragungsmöglichkeiten sind neben den rechtlichen Ausgestaltungen die sehr unterschiedlichen haftungs- und steuerrechtlichen Auswirkungen besonders sorgfältig zu prüfen.

ac) Betriebsverpachtung

Möchte der Seniorunternehmer die wesentlichen Wirtschaftsgüter seines Betriebes (z.B. Betriebsgebäude, Maschinen) in seinem Eigentum belassen, kann es sich anbieten, das Unternehmen an den Nachfolger zu verpachten. Der Pachtvertrag sollte schon aus Nachweisgründen schriftlich abgeschlossen werden, auch wenn er formlos wirksam ist. Im Pachtvertrag ist insbesondere zu regeln, in welchem Umfang der Pächter verpflichtet ist, die Wirtschaftsgüter des Betriebes zu erhalten. Außerdem sollten die Höhe des Pachtzinses, die Laufzeit der Pacht, (Sonder-) Kündigungsrechte und die Modalitäten einer Rückübertragung des Betriebes festgelegt werden.

Die Betriebsverpachtung bietet dem Unternehmer die Möglichkeit, die Qualitäten des Nachfolgers zu erproben, durch die Pachtzahlungen die eigene Altersversorgung zu sichern und die Haftung durch Aufspaltung in ein Besitz- und ein Betriebsunternehmen zu verringern.

Allerdings: Bewährt sich der Nachfolger nicht und bemerkt dies der Unternehmer zu spät, können die Auswirkungen auf den Erfolg der Firma erheblich sein.

ad) Schenkung

Innerhalb der Familie spielen die Vermögensübertragungen durch Schenkungen oder gemischte Schenkungen (teilweise Kauf und teilweise Schenkung) eine große Rolle. Der Schenkungsvertrag stellt ein zweiseitiges Rechtsgeschäft dar, das aber nur einseitig den Schenker verpflichtet, seine Schenkungsleistung zu erbringen. Ein Schenkungsversprechen bedarf der notariellen Beurkundung.

Die Schenkung kann vertraglich mit Auflagen, Vorbehalten und Rückforderungsrechten versehen werden (z.B. Rückforderungsrecht des Schenkers bei Vorversterben des Beschenkten oder bei Verkauf des geschenkten Unternehmens ohne die Zustimmung des Schenkers). Eine Schenkung kann aufgrund gesetzlicher Regelungen rückgängig gemacht werden, wenn der Schenker später (innerhalb von 10 Jahren) verarmt und der Allgemeinheit zur Last liegt. Auch bei einer schweren Verfehlung des Beschenkten gegenüber dem Schenker

oder dessen nahen Angehörigen kann die Schenkung innerhalb eines Jahres ab Kenntnis der Verfehlung widerrufen werden.

b) Steuerliche Auswirkungen

Die steuerlichen Belastungen hängen von verschiedenen Faktoren ab, wie beispielsweise von der Art der Übertragung, der Rechtsform des Unternehmens, der Höhe des Übernahmebetrags und der persönlichen Freibeträge etc. Da die steuerliche Gestaltung sehr Einzelfall bezogen ist, sollte eine Unternehmensübertragung nur mit Unterstützung eines Steuerberaters erfolgen.

ba) Verkauf durch Einmalzahlung

Durch den Verkauf eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft im Wege des „Asset-Deals“ erzielt der Unternehmer einen Veräußerungsgewinn, der der Einkommensteuer unterliegt. Der Veräußerungsgewinn ergibt sich dadurch, dass vom Veräußerungserlös die Veräußerungskosten (z. B. Notarkosten) und der Buchwert der veräußerten Wirtschaftsgüter abgezogen werden. Der Buchwert ist aufgrund der getätigten Abschreibungen der Wirtschaftsgüter in der Regel niedrig angesetzt. Wenn der Marktwert höher ist als der Buchwert, entsteht bei der Übertragung gegen einen angemessenen Kaufpreis ein Differenzwert (stille Reserven).

Je nach Umfang der aufgedeckten stillen Reserven entsteht ein Veräußerungsgewinn, der zu einer Einkommensteuerbelastung führen kann. Bei der Veräußerung können Freibeträge unter bestimmten Umständen in Anspruch genommen werden. So steht dem Unternehmer, der das 55. Lebensjahr vollendet hat oder dauernd berufsunfähig ist, ein Freibetrag in Höhe von 45.000 Euro zur Verfügung.

Der Freibetrag wird nur einmal im Leben gewährt. Er ermäßigt sich allerdings um den Betrag, um den der Veräußerungsgewinn 136.000 Euro übersteigt (§ 16 Abs. 4 EStG). Ab einem Veräußerungsgewinn von 181.000 Euro entfällt also der Freibetrag vollständig.

Unter bestimmten Voraussetzungen wird der steuerpflichtige Veräußerungsgewinn mit einem ermäßigten Steuersatz besteuert (sog. Fünftel-Regelung oder ermäßigter Steuersatz von 56 Prozent des normalen persönlichen Durchschnittssteuersatzes, mindestens jedoch 16 Prozent). Gewerbesteuer fällt nicht

an. Beim Verkauf von GmbH-Anteilen von mehr als 1 Prozent, die sich im Privatvermögen befinden, sind nach dem Teileinkünfteverfahren 60 Prozent des Veräußerungsgewinns steuerpflichtig. Veräußerungsgewinn bei GmbH-Anteilen ist der Betrag, um den der Veräußerungspreis nach Abzug der Veräußerungskosten (z. B. Beratungs- oder Notarkosten) die Anschaffungskosten für die GmbH-Anteile übersteigt.

bb) Ratenzahlung

Bei der Ratenzahlung stundet der Übergeber dem Käufer den Kaufpreis. Wird ein Betrieb gegen Kaufpreistraten verkauft, ist der gesamte Veräußerungsgewinn zum Zeitpunkt des Verkaufes einkommensteuerpflichtig. Es kommt nicht darauf an, wann die Raten zugeflossen sind. Sofern die dafür erforderlichen Voraussetzungen vorliegen, wird der Freibetrag (45.000 Euro) und der ermäßigte Steuersatz gewährt.

Sofern die Raten während eines mehr als zehn Jahre dauernden Zeitraums zu zahlen sind und nach den vertraglichen Vereinbarungen der Altersversorgung des Veräußerers dienen, hat dieser ein Wahlrecht. Er kann den bei der Veräußerung entstandenen Gewinn sofort versteuern und die Steuervergünstigungen (Freibetrag, ermäßigter Steuersatz) in Anspruch nehmen. Oder er kann die Ratenzahlungen im jeweiligen Jahr der Zahlung als nachträgliche Betriebseinnahmen der laufenden Besteuerung (ohne Steuervergünstigung) unterwerfen.

bc) Renten oder dauernde Last

Bei Rentenzahlungen an den Seniorunternehmer unterscheidet man im Wesentlichen drei Varianten von wiederkehrenden Leistungen: Versorgungsleistungen (z. B. private Versorgungsrente, Leibrente, dauernde Last), Veräußerungsrenten und Unterhaltsleistungen. Diese Unterscheidung ist vor allem für die ertragsteuerliche Behandlung von großer Bedeutung.

Wiederkehrende Leistungen im Rahmen der Familiennachfolge werden häufig als „private Versorgungsleistungen“ vereinbart. In diesem Fall entsteht für den übertragenden Seniorunternehmer trotz der ihm zustehenden Rentenzahlungen kein steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn. Der Seniorunternehmer muss jedoch die Versorgungsrenten im jeweiligen Jahr der Zahlung als sonstige Einkünfte einkommenssteuerlich versteuern, während der Zahlungspflichtige die Zahlungen in voller Höhe als Sonderausgaben geltend machen kann. Private Versorgungsleistungen liegen jedoch nur dann vor, wenn das übertragene

Vermögen ein Betrieb oder Teilbetrieb, ein Mitunternehmeranteil oder ein Anteil an einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (mind. 50 Prozent Beteiligung) ist und die Versorgung des Übergebers aus dem übernommenen Vermögen auf Lebenszeit gewährt wird. Wenn die Höhe der Rente (bzw. deren Barwert) eine angemessene Gegenleistung für den übertragenen Betrieb darstellt, handelt es sich um eine „Veräußerungsrente“. In diesem Fall wird die Übertragung als entgeltliche Veräußerung behandelt. Der Veräußerer hat ein Wahlrecht. Er kann den bei der Veräußerung entstandenen Gewinn sofort versteuern und die Steuervergünstigungen (Freibetrag, ermäßigter Steuersatz) in Anspruch nehmen. Oder er kann die Rentenzahlungen im jeweiligen Jahr der Zahlung als nachträgliche Betriebseinnahmen der laufenden Besteuerung (ohne Steuervergünstigung) unterwerfen.

Soweit in steuerlicher Hinsicht eine „private Unterhaltsrente“ vorliegt, ist diese steuerlich unbeachtlich. Der Rentenempfänger hat diese nicht zu versteuern, während der Leistende die Zahlungen steuerlich nicht absetzen kann.

bd) Betriebsverpachtung

Bei der Betriebsverpachtung bleibt das Unternehmen im Eigentum des Unternehmers. Dieser hat das sog. Verpächterwahlrecht: Er kann den verpachteten Betrieb als „ruhenden Gewerbebetrieb“ fortführen oder er kann gegenüber dem Finanzamt eine Betriebsaufgabeerklärung abgeben. Wenn er die Betriebsaufgabeerklärung abgibt, hat dies zur Folge, dass alle Wirtschaftsgüter zum Teilwert aus dem Betriebsvermögen entnommen und zu steuerlichem Privatvermögen werden. Die stillen Reserven, die sich aus dem Verkehrswert minus Buchwert ergeben, werden aufgelöst. Der „Aufgabegewinn“ unterliegt der Einkommenssteuer (evtl. mit Freibetrag und ermäßigtem Steuersatz). Der Verpächter hat dann künftig aus der Betriebsverpachtung Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung. Gewerbesteuer fällt nicht an. Wenn der Seniorunternehmer keine Betriebsaufgabeerklärung abgibt, wird der bisher operativ tätige Betrieb des Seniors zum „ruhenden“ Verpachtungsunternehmen. Die Pachtzinsen stellen Betriebseinnahmen dar. Stille Reserven werden nicht aufgelöst. Die verpachteten Wirtschaftsgüter bleiben Betriebsvermögen.

c) Haftungsfragen

In vielen Fällen haftet der Veräußerer eines Unternehmens auch persönlich für die betrieblichen Verbindlichkeiten. Sei es, weil er als Inhaber eines Einzelunternehmens oder als Gesellschafter einer GbR oder OHG kraft Gesetzes persön-

lich haftet oder weil er als GmbH-Gesellschafter eine Bürgschaft oder sonstige vertragliche Verpflichtung unterschrieben hat oder sein privates Grundstück mit einer Grundschuld zugunsten des Betriebes belastet hat. Wenn er dann sein Unternehmen veräußert, erlischt diese persönliche Haftung nicht automatisch. Er haftet also möglicherweise weiterhin für betriebliche Verbindlichkeiten, obwohl er nach der Veräußerung keinerlei Einfluss auf das Unternehmen und dessen Entwicklung hat. Daher ist es für den Veräußerer wichtig, dass er aus dieser persönlichen Haftung entlassen wird.

Der Seniorunternehmer kann das Handelsgeschäft mit und ohne die Firmierung veräußern.

In diesem Zusammenhang ist nicht nur für den Nachfolger, sondern auch für den Seniorunternehmer folgende Regelung interessant: Wird die Firmierung vom Nachfolger fortgeführt, haftet dieser für alle im Betrieb des Geschäfts begründeten Verbindlichkeiten des früheren Inhabers mit seinem gesamten Vermögen.

Die in dem Betrieb begründeten Forderungen gelten den Schuldnern gegenüber als auf den Erwerber übergegangen, falls der bisherige Inhaber oder seine Erben in die Fortführung der Firma eingewilligt haben. Gleichzeitig haftet der Übergeber für frühere Geschäftsverbindlichkeiten, allerdings nur, wenn sie vor Ablauf von fünf Jahren fällig sind. Eine abweichende Vereinbarung, das heißt ein „Haftungsausschluss“ des Erwerbers, ist einem Dritten gegenüber nur wirksam, wenn sie in das Handelsregister eingetragen und bekannt gemacht oder von dem Erwerber oder dem Veräußerer dem Dritten mitgeteilt worden ist. Wird die Firma (Firmenname) nicht fortgeführt, so haftet der Nachfolger für die früheren Geschäftsverbindlichkeiten nur, wenn ein besonderer Verpflichtungsgrund vorliegt. So beispielsweise, wenn die Übernahme der Verbindlichkeiten in handelsüblicher Form von dem Erwerber bekannt gemacht worden ist (§ 25 HGB).

Erfahrungsgemäß stimmt der Seniorunternehmer dem Verlangen des Nachfolgers zu, die Firmierung fortzuführen. Die Möglichkeit des Haftungsausschlusses gilt jedoch nur beim Asset-Deal. Werden dagegen Gesellschaftsanteile übertragen, kann ein Haftungsausschluss nicht im Handelsregister eingetragen werden.

Was den Übergang von Arbeitsverhältnissen betrifft, so ist es nicht ungewöhnlich, dass der Nachfolger den Senior bittet, eine entsprechende Verringerung des Personalbestandes vor dem Übergang herbeizuführen. In diesem Zusammen-

hang sollte der Senior berücksichtigen, dass nach § 613 a BGB zwar ein automatischer Übergang aller bestehenden Arbeitsverhältnisse auf den Erwerber bei Übernahme eines Unternehmens besteht. Der bisherige Arbeitgeber haftet jedoch weiterhin als Gesamtschuldner neben dem neuen Inhaber für Verpflichtungen, soweit sie vor dem Zeitpunkt des Übergangs entstanden sind und vor Ablauf eines Jahres nach diesem Zeitpunkt fällig werden. Darüber hinaus besteht eine gesetzliche Verpflichtung, die Arbeitnehmer schriftlich detailliert über den Betriebsübergang zu informieren. Die Mitarbeiter haben innerhalb eines Monats ein Widerspruchsrecht und würden bei Ausübung des Widerspruchsrechts beim bisherigen Arbeitgeber verbleiben, der sie weiterbeschäftigen oder kündigen müsste. Ist die Mitarbeiterinformation unvollständig oder falsch, besteht das Widerspruchsrecht der Arbeitnehmer unbefristet fort, was für den Veräußerer ein erhebliches Risiko darstellen kann. Die Mitarbeiterinformation ist daher mit besonderer Sorgfalt und mit fachkundiger Beratung zu erstellen.

2.3 Verhandlungen mit potenziellen Übernehmern

Es liegt im Interesse des Seniorunternehmers und seines Betriebes, dass der Nachfolger sich über den Betrieb und über Übergabestrategien des Inhabers ein Bild machen kann. Gemeinsam ist zu klären, wie der Übertragungsprozess gestaltet werden soll, welche steuerlichen Auswirkungen bei der Übergabe zu beachten sind, welche Zahlungsmodalitäten sinnvoll sind. Verhandlungssache ist auch der Wert des Unternehmens. Es ist für den Unternehmer kontraproduktiv, den Unternehmenswert zu hoch anzusetzen, so dass der Übernehmer über keine Finanzierungsmöglichkeiten verfügt. Dies gilt besonders für die Übergabe an Existenzgründer, die trotz der Einbindung von Fördermitteln oft nur begrenzte Sicherheiten vorweisen können und dadurch die notwendige Kapitaldecke nicht erreichen.

Zum Wohle des Unternehmens sind hier Kompromisse gefragt. Auch bei der Nachfolge innerhalb der Familie sieht sich der Seniorunternehmer vor ungewohnten Aufgaben: Die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter müssen so auf den Nachfolger vorbereitet werden, dass sie ihn akzeptieren. Die Verträge (Pachtvertrag, Schenkung, Versorgungsleistung, Erbvertrag, Ehevertrag etc.) müssen so gestaltet sein, dass der Nachfolger eine gute Ausgangsposition besitzt. Soll der Betrieb dagegen auf einen Lieferanten, Kunden oder Wettbewerber übertragen werden, sind die Verhandlungen meist sehr vom Verhandlungsgeschick und einer guten Vorbereitung des Seniorunternehmers geprägt.

Der Übernahmepreis wird sehr stark hinterfragt. Die Verträge müssen wasserdicht gestaltet sein. Indiskretionen können zu erheblichen Auswirkungen führen.

2.4 Ihre Vorbereitung im Test

Als Übergeber sollten Sie sich folgende „Testfragen“ stellen:

Ihre persönliche Ausrichtung

- a) Sehen Sie in nächster Zeit den richtigen Zeitpunkt für einen „Stabwechsel“?
ja nein
- b) Haben Sie eine ausreichende Zeitdauer für die Übergabe festgelegt?
ja nein
- c) Haben Sie sich persönliche Ziele für den Übergabeprozess und danach gesetzt?
ja nein
- d) Verfügen Sie über einen steuerlich und rechtlich versierten Berater, dem Sie vertrauen und dem Sie die fachkundige Begleitung der Übergabe/des Verkaufes zutrauen?
ja nein
- e) Haben Sie festgestellt, ob Ihre Altersversorgung und ggf. die des Partners gesichert ist?
ja nein
- f) Haben Sie sich mental auf eine Geschäftsübergabe mit dem einhergehenden Konfliktpotenzial (Generationenkonflikte, Einbindung der Familie, Durchhaltevermögen bei Erbregelungen, „Loslassen des eigenen Lebenswerks“) eingestellt?
ja nein

Die Übergabevorbereitung

- a) Verfügen Sie bereits über alle wichtigen Informationen für Ihre Entscheidungen?
ja nein
- b) Haben Sie den richtigen Nachfolger/Übernehmer gemäß Ihrem Anforderungsprofil gefunden?
ja nein
- c) Haben Sie sich einen zeitlich strukturierten Übergabeplan erstellt?
ja nein
- d) Haben Sie für den Betrieb einen Status erstellt, aus dem sich die Stärken und Schwächen, die Marktposition und die Marktchancen des Unternehmens, die Finanzierungssituation, die Unternehmenskultur und Unternehmensziele ergeben?
ja nein
- e) Haben Sie mit Ihrem Berater ein rechtlich und steuerlich durchdachtes und umsetzbares Übergabekonzept entwickelt?
ja nein
- f) Haben Sie einen Kaufpreis festgelegt, der für Sie attraktiv und für den Übernehmer bezahlbar ist?
ja nein
- g) Haben Sie eine Übertragungsmöglichkeit gewählt, die den Bestand des Unternehmens zu sichern hilft und Ihren Ausstieg aus dem Betrieb festlegt?
ja nein

Der Übergabeprozess

- a) Sind die Übergabekosten, anfallenden Steuern und Abgaben vom Steuerberater berechnet?
ja nein

- b) Sind die erforderlichen Verträge (Kaufvertrag, Schenkungsvertrag, Pachtvertrag etc.) von einem Notar/Anwalt unterschriftsreif entwickelt?
ja nein
- c) Sind Konflikte innerhalb der Familie oder mit dem potenziellen Übernehmer gelöst?
ja nein
- d) Sind bei Übergabe auf der Grundlage wiederkehrender Leistungen (Rente, Pacht) Sicherheiten vom Übernehmer vereinbart?
ja nein
- e) Haben Sie Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden informiert?
ja nein

III. Der Geschäftsübergang aus der Sicht des Übernehmers

1. Der „Neue“ – Die Interessen des externen Übernehmers

Es ist legitim, dass ein Übernehmer seine eigenen Vorstellungen, Wünsche und Ziele hat. Damit es später zum Vertragsabschluss kommt, ist es aber wichtig, sich seiner Bedürfnisse bewusst zu werden und in die Verhandlungen in strukturierter Form einzubringen. Je besser das Wissen um die Nachfolgeprobleme ist, desto größer sind die Erfolgchancen.

1.1 Das Unternehmen – ein komplexer Organismus

Ein Unternehmen ist ein Organismus, der aufgrund seiner Komplexität nicht auf Anhieb zu durchschauen ist. Der Erfolg eines Betriebes hängt entscheidend von der Kunden- und Lieferantenstruktur, seinen Produkten und Dienstleistungen, der Unternehmenskultur, den Mitarbeitern, Geschäftspartnern und der strategischen Ausrichtung ab. Der Übernehmer muss deshalb nicht nur die Zahlen (Bilanzen einschließlich GuV, bzw. Einnahmen-/Überschussrechnungen) unter die Lupe nehmen, er muss auch feststellen können, wie sich das Unternehmen am Markt positioniert. Darüber hinaus sollte er über die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens Bescheid wissen. Dabei sind die rechtlichen Schwachpunkte und vertraglichen Verpflichtungen, die gesellschaftsrechtliche Struktur, Miet- und Leasingverträge, Patente, Lizenzen, Versicherungen, Arbeitsverträge sowie die Eigentumsverhältnisse und die Steuer- und Haftungsrisiken von besonderer Bedeutung. Nur durch eine sorgfältige Analyse, Prüfung und Bewertung, mit dem Ziel verborgene Chancen und Risiken aufzudecken (Due Diligence), können die Unternehmensrisiken und -möglichkeiten transparent werden.

1.2 Die zukünftige Geschäftsentwicklung – ein Buch mit sieben Siegeln

Das Unternehmen intensiv kennenzulernen bedeutet noch nicht, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens richtig einzuschätzen. Wenn der Übernehmer über Branchenerfahrung verfügt, dürfte ihm eine Vorausschau leichter fallen.

Gleichwohl ist es wichtig, dass sich der Übernehmer ein Gesamtbild von den Perspektiven des Unternehmens macht. Zunächst ist es interessant zu erfahren, aus welchen Gründen der Betrieb übertragen werden soll.

Der Aufgabegrund könnte Hinweise auf Probleme des Unternehmens geben. So könnte beispielsweise der Unternehmer erhebliche Liquidität benötigen. Ebenso könnten große Ersatzinvestitionen anstehen oder die Wettbewerbssituation und die Wirtschaftslage könnten sich verändert haben. Bedeutsam für die Prüfung sind ferner Kriterien, wie der Ruf des Unternehmens bei den Kunden, Veränderungen der Perspektiven des Unternehmensstandorts, die erforderliche Reparatur, Sanierung oder Erweiterung der Geschäftsausstattung oder des Geschäftsgebäudes.

Von Bedeutung sind auch die Antworten auf Fragestellungen wie beispielsweise: Ist mit späteren Altlasten zu rechnen? Sind Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur, bei Kunden oder Lieferanten, abzusehen? Jeder Übernehmer tut gut daran, sich intensiv mit diesen Themen zu befassen, um spätere Überraschungen zu vermeiden.

1.3 Der Übernahmepreis und die eigenen Finanzen

Es liegt in der Natur der Sache, dass der Seniorunternehmer den Wertgehalt seines Betriebes hoch einschätzt, der Übernehmer jedoch die Belastungen durch den Übernahmepreis im Auge behalten muss. Ein potenzieller Nachfolger wird deshalb zunächst prüfen, ob sich beispielsweise ein Kaufpreis finanzieren lässt oder eine Rentenzahlung aus dem laufenden Geschäftsbetrieb aufgebracht werden kann. Für die Finanzierung eines Kaufpreises sind Fördermittel sehr interessant, weil sie dem Übernehmer lange Laufzeiten, günstige Zinsen, tilgungsfreie Jahre und eine flexible Laufzeit bieten.

Hat der Übernehmer festgestellt, dass sich aufgrund der günstigen Konditionen der Preis finanzieren lässt, muss der Gesamtpreis des Unternehmens auf den Prüfstand. Denn das Unternehmen muss nicht nur den Kaufpreis erwirtschaften, sondern benötigt für den laufenden Geschäftsbetrieb auch Liquidität. Im Hinblick auf das Bankengespräch stellt sich die Frage, welche Sicherheiten beim Geschäftsübergang übernommen werden. Bietet der Betrieb nur wenig werthaltige Sicherheiten, wird die Hausbank private Sicherheiten des Übernehmers einbeziehen.

1.4 Beteiligung heißt teilen

Nicht selten beabsichtigt ein Team, ein Geschäft zu übernehmen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Finanzierung kann gemeinsam geschultert werden. Fachliche und kaufmännische Kompetenzen lassen sich zum Wohle der Kunden und des Unternehmens bündeln. Nachteile: In einem funktionierenden Team muss eine Streitkultur entwickelt werden, die von Offenheit, Ehrlichkeit und Kompromissbereitschaft geprägt ist. Ferner bedeutet dies bei einer Beteiligung, dass jeder Gesellschafter nur einen Teil des Reingewinns erhält. Um einem Team eine Vollexistenz zu ermöglichen, müssen deshalb entsprechende Gewinne erzielt werden. Ein weiterer Punkt: In der Praxis entwickelt sich im Laufe der Zeit eine Führungshierarchie. Damit das Team diese Struktur anerkennt, sind intensive Gespräche notwendig. Denn die Macht teilen, will akzeptiert sein.

1.5 Die eigenen Berater

Eine Geschäftsübernahme ist in der Regel so komplex, dass eine Beratung von außen erforderlich ist. Häufig wird bei der Nachfolge der Steuerberater eingebunden, der das Unternehmen steuerlich betreut. Dies ist in der Regel gleichzeitig auch der Steuerberater des Übergebers, der auch im Rahmen der Übergabe dessen Interessen vertritt. Da ein Steuerberater oder Rechtsanwalt schon aus berufsrechtlichen Gründen nicht gleichzeitig beide Parteien eines Geschäftes beraten bzw. vertreten darf, sollte der Nachfolger zur Vermeidung von Interessenskonflikten einen eigenen Berater in die Geschäftsverhandlungen einbeziehen. Besonders in Fragen des Übernahmepreises, der Übertragungsmöglichkeiten, der Vertragsgestaltung und der Haftung ist die Unterstützung durch weitere Experten sinnvoll.

2. Der Familienangehörige – ein Nachfolger mit eigenen Interessen

Die Übernahme des Chefsessels durch interne Nachfolger ist häufig nicht einfacher als bei einem externen. Ein großes Problem ist meist die emotionale Komponente. Der Familiennachfolger erhält den Betrieb oft unentgeltlich, das heißt, im Rahmen einer Schenkung oder teilentgeltlich als gemischte Schenkung. Entsprechend hoch sind die emotionalen Anforderungen an ihn. Er soll möglichst

schnell Führungsqualitäten und strategische Übersicht beweisen und dabei die Wünsche des Seniorunternehmers berücksichtigen. Durchsetzungsfähigkeit im Betrieb bei gleichzeitig hoher Sensibilität gegenüber dem Senior wird erwartet.

Werden Rentenzahlungen vereinbart, wird das Einverständnis des familienangehörigen Übernehmers über die Rentenhöhe regelmäßig vorausgesetzt. Deshalb wird es häufig versäumt, die Übernahmestrategien des Seniors beim Nachfolger in einfühlsamer Weise und frühzeitig zu kommunizieren. Es gehört viel Vertrauen dazu, die entstehenden Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Ein Familiennachfolger ist gut beraten, die eigenen Vorstellungen und Strategien mit ähnlicher Konsequenz wie bei einem fremden Dritten vorzutragen, gute Argumente zu respektieren und dennoch einen eigenen Verhandlungsstil zu entfalten. Dazu gehört auch nachzufragen, ob spätere Gegenleistungen des Nachfolgers oder Auflagen seitens des Seniorunternehmers beabsichtigt oder aus rechtlicher Sicht zu beachten sind. So können Abfindungszahlungen an Geschwister, Rückübertragungsvorbehalte, Veräußerungs- und Belastungsbeschränkungen zu erheblichen Belastungen und zu Finanzierungsproblemen führen. Auflagen können darüber hinaus private Probleme bewirken, beispielsweise wenn sie den Ehepartner einschränken oder Ausschlüsse von Schwiegerkindern von der späteren Betriebsnachfolge vorsehen.

3. Fahrplan und Umsetzungsmaßnahmen des Übernehmers

Ein potenzieller Nachfolger sollte ebenso die „Nachfolgetreppe“ (siehe Kapitel II 2.) akzeptieren wie der Übergeber. Nach Analyse des Unternehmens, Entwicklungsprognose, Prüfen der eigenen Finanzkraft, Überlegungen zur Teambildung nimmt der Nachfolgeprozess konkrete Formen an. Der Unternehmenswert wird festgestellt. Die Übertragungsmöglichkeiten auf Vor- und Nachteile werden abgeklärt. Die richtige Rechtsform wird ausgewählt. Und die Finanzierungsmöglichkeiten werden konkretisiert.

Bei positiven Ergebnissen sollten sich Senior und Nachfolger auf der „Nachfolgetreppe“ soweit angenähert haben, dass die anschließenden Verhandlungen zu konkreten Verträgen führen.

3.1 Der Wert des Betriebes

Der potenzielle Übernehmer wird in aller Regel mit einem vom Unternehmer festgestellten Übernahmepreis konfrontiert. Nach der Erfahrung erhält der Übernehmer keine Informationen darüber, wie der Preis zustande kommt, bzw. auf welche Weise der Geschäftswert ermittelt wurde, wie beispielsweise nach dem vereinfachten Ertragswertverfahren gemäß Bewertungsgesetz, nach der Substanzwertmethode, dem Vergleichswertverfahren, der Discounted-Cash-flow-Methode oder der IDW-S1-Unternehmensbewertung (siehe Kapitel III 3.1 „Der Wert des Betriebes“).

Es kommt nicht selten vor, dass ein Übernahmepreis ohne Zugrundelegung eines der aufgeführten Bewertungsverfahren zustande kommt. Wenn nur von Anschaffungskosten zuzüglich Imagewert ausgegangen wird, sollte der Übernehmer darauf achten, dass die Abschreibungen der Wirtschaftsgüter berücksichtigt werden und der Imagewert auch den Gegebenheiten (positives Image in der Branche, Bekanntheitsgrad) entspricht.

Im Grunde ist der Erfahrungssatz nicht von der Hand zu weisen, dass ein Unternehmenswert von „Angebot und Nachfrage“ bestimmt wird. Ein wichtiger Gesichtspunkt für den Übernehmer ist die Finanzierbarkeit des Übernahmepreises und der zusätzlich notwendigen Betriebsmittel sowie eventueller Ersatzinvestitionen. Die öffentlichen Fördermittel tragen zwar zu einer soliden Finanzierung bei, können jedoch eine Überbelastung durch den Kapitaldienst nicht ausgleichen. Diese Überlegungen gelten in erster Linie für einen Übernehmer, der mit dem Unternehmen eine Existenz gründen will. Andere Überlegungen könnten Übernehmer anstellen, die als Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber an der Übernahme interessiert sind. Bei ihnen spielen Aspekte wie Marktanteile, Sicherung der Lieferantenkette oder Ausbau des Einflussbereichs eine erhebliche Rolle.

Aus diesem Blickwinkel werden des Öfteren Übernahmepreise bezahlt, die für einen externen Unternehmensgründer nicht akzeptabel sind. Denn für den externen Gründer ist die zukünftige Ertragskraft eines Unternehmens entscheidend, damit letztlich aus den Erträgen die anfallenden Zins- und Tilgungsleistungen finanziert werden können.

3.2 Übertragungsmöglichkeiten

a) Rechtliche Übertragungsmöglichkeiten

Für den potenziellen Geschäftsübernehmer bieten sich die unter II. 2. a) dargestellten Übertragungsmöglichkeiten an. Sehr häufig übernimmt ein externer Nachfolger das Unternehmen gegen Einmalzahlung. Dabei wird der Betrieb mit allen Wirtschaftsgütern, Forderungen und Verbindlichkeiten auf den Nachfolger übertragen. Der Kaufpreis wird sofort fällig.

Beim so genannten „Asset-Deal“ werden die Vermögensgegenstände einzeln übertragen. Sie sind im Kauf- oder Übergabevertrag möglichst genau zu bezeichnen. Der Übergeber deckt die stillen Reserven der einzelnen Gegenstände auf. Der Übernehmer kann die festgesetzten Werte/Preise als Anschaffungskosten den einzelnen Wirtschaftsgütern gut zuordnen. Die übernommenen Verbindlichkeiten sind ebenfalls einzeln aufgelistet und bieten Transparenz. Probleme können sich ergeben, wenn öffentliche Genehmigungen (Konzessionen) ebenfalls übertragen werden sollen. Hier besteht die Gefahr, dass diese neu zu beantragen sind.

Beim „Share-Deal“ werden Anteile an einem Unternehmen gekauft, also beispielsweise GmbH-Anteile oder Anteile an einer Personengesellschaft. Eine Auflistung der einzelnen Vermögenswerte des Unternehmens ist nicht erforderlich, da es sich lediglich um einen Gesellschafterwechsel handelt. Bildlich gesprochen: Der Nachfolger legt einen übernommenen „Mantel“ um. Er tut gut daran, herauszufinden, ob der Mantel ihm passt und was sich darin versteckt. So können beispielsweise Risiken aus Sachmängelhaftung und Garantieleistungen nicht den Bilanzunterlagen entnommen werden. Vorteilhaft kann sich auswirken, dass betriebliche Genehmigungen und Konzessionen erhalten bleiben.

Asset-Deal und Share-Deal können gegen Einmalzahlung vorgenommen werden. Die Einmalzahlung bietet Vor- und Nachteile: Vorteilhaft ist, dass mit der Kaufpreiszahlung das Unternehmen endgültig übergegangen ist. Rücksichten auf den Übergeber entfallen.

Nachteilig wirkt sich aus, dass der Kaufpreis in voller Höhe sofort fällig ist. Gehen auf den Übernehmer in erster Linie Wirtschaftsgüter und Betriebsmittel mit nur geringem Sicherheitenwert über, entsteht bei der Finanzierung nicht selten das Problem der Absicherung gegenüber dem Geldgeber.

Häufig liegt es deshalb im Interesse des Übernehmers, das Unternehmen gegen wiederkehrende Zahlungen zu erwerben. Hier bietet sich die Kaufpreisrate, eine Zeitrente, Leibrente oder eine dauernde Last an. Der externe Übernehmer bevorzugt häufig die Kaufpreisrate. Hier wird der Kauf durchgeführt, durch die Ratenzahlung verringert sich jedoch die Belastung im Liquiditätsbereich.

Bei Nachfolge innerhalb der Familie lässt sich der Seniorunternehmer möglicherweise auch auf Zahlung einer Leibrente, Zeitrente oder dauernde Last ein. Der Kauf ist auf diese Weise zwar liquiditätsschonender, der Nachfolger sollte der Gestaltung der Verträge jedoch große Beachtung schenken. So kann eine lebenslange Leibrente bis zum Tod des Seniorchefs und eventuell seiner Ehefrau eine langfristige Belastung darstellen. Möglicherweise ist die Zeitrente auf eine bestimmte Dauer (z. B. mindestens zehn Jahre) günstiger. Bei der dauernden Last, deren Höhe variabel ist, kommt es darauf an, an welchen Kriterien sich die dauernde Last der Höhe nach orientiert (z. B. am Unternehmensgewinn). Schwankungen der Belastung sollten vom Übernehmer richtig eingeschätzt werden.

Die Pacht eines Unternehmens kann für den Übernehmer vorteilhaft sein: Der Kapitalbedarf kann meist aus dem laufenden Cashflow erbracht werden, sofern die Höhe der Pacht angemessen ist. Der Nachfolger hat die Möglichkeit, eigenständig den Betrieb zu führen, gleichzeitig kann er das Interesse des Seniorunternehmers nutzen, dass der Betrieb erfolgreich arbeitet.

b) Haftungsfragen

Der Geschäftsübernehmer hat regelmäßig ein großes Interesse daran, den Namen des Unternehmens (= Firma) zu übernehmen. Nach § 25 Abs. 1 HGB haftet der Käufer mit der Übernahme der Firmierung mit seinem gesamten Vermögen. Der Nachfolger kann sich jedoch durch Eintragung eines Haftungsausschlusses in das Handelsregister der Haftung gegenüber den Altgläubigern entziehen. Diese Möglichkeit besteht nicht beim Kauf von Anteilen (Share-Deal), denn durch die Übernahme der Anteile wird kein Unternehmen als solches übertragen. Der Nachfolger sollte in einem solchen Fall darauf achten, dass die Geschäftsanteile (GmbH oder Kommanditeinlagen) vollkommen eingezahlt sind. Denn nach GmbH-Recht haftet der Käufer gemeinsam mit dem Verkäufer gesamtschuldnerisch für nicht eingezahlte Stammeinlagen. Dasselbe gilt für Kommanditeinlagen beim Rechtsübergang auf den Erwerber. Der Kaufvertrag sollte daher

regeln, ob ausschließlich der Verkäufer gegenüber den Altgläubigern des Unternehmens haftet oder ob der Erwerber auch die Altverbindlichkeiten übernimmt.

Besonders wichtig: Der Nachfolger übernimmt beim Erwerb eines Einzelunternehmens kraft Gesetz alle betrieblichen Steuerschulden (z. B. Umsatzsteuer und Gewerbesteuer) des Übergebers, die im Kalenderjahr vor der Übertragung entstanden sind. Der Nachfolger haftet dafür bis zur Höhe des Unternehmenswertes. Die Haftung für Steuerschulden kann vertraglich zwischen Übergeber und Nachfolger nicht mit Wirkung gegenüber dem Finanzamt ausgeschlossen werden. Deshalb ist es wichtig, dass sich der Nachfolger über etwaige betriebliche Steuerschulden informiert und sich unter Umständen eine Negativbescheinigung des Finanzamtes vorlegen lässt. Gleichzeitig kann in dem Kaufvertrag aufgenommen werden, dass nach dem Kenntnisstand des Übergebers keine Steuerschulden vorliegen bzw. er für etwaige Steuernachzahlungen aufkommt.

Zu den bedeutsamen Haftungsrisiken beim Betriebsübergang gehört die Haftung für Löhne und Gehälter. Gemäß § 613 a BGB tritt der Nachfolger in sämtliche Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Dementsprechend muss der Nachfolger alle arbeitsvertraglichen Pflichten, wie etwa übertarifliche Bezahlung, besondere Urlaubsvereinbarungen usw., übernehmen.

Weiterhin haftet er für Lohn- und Gehaltsschulden der letzten zwölf Monate und für nicht abgeführte Lohnsteuer. Darüber hinaus hat der neue Inhaber oder der bisherige Arbeitgeber die von einem Übergang betroffenen Arbeitnehmer vor dem Übergang in Textform über den geplanten Zeitpunkt des Übergangs, den Übergangsgrund, die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer und die in Aussicht genommenen Maßnahmen zu unterrichten.

Ein weiterer wichtiger Punkt: Es ist zu klären, ob der Nachfolger auch haftet für mangelhafte Produkte und Leistungen, die vor der Übertragung geliefert bzw. ausgeführt wurden. Die Übernahme der Produkt- oder Sachmängelhaftung kann für den Nachfolger eine erhebliche Belastung bedeuten. Gerade bei Haftungsfragen ist der Nachfolger gut beraten, sich im Kaufvertrag nach Möglichkeit abzusichern. Die Formulierung der Verträge sollte unbedingt von einem Experten (z. B. Vertragsjurist, Notar) vorgenommen werden.

c) Steuerliche Fragen

ca) Ertragsteuern

Kauft der Nachfolger das Unternehmen im Rahmen eines Asset-Deals durch Erwerb der einzelnen Wirtschaftsgüter, kann er den auf die einzelnen Aktiva entfallenden Kaufpreis auf deren Nutzungsdauer sowie einen erworbenen Firmenwert über 15 Jahre abschreiben. Durch den Kauf entsteht also Abschreibungsvolumen, das künftige Gewinne und Steuerbelastungen reduziert. Zinsen für die Finanzierung des Kaufpreises stellen ebenfalls Betriebsausgaben dar. Die Tilgungsleistungen des Darlehens sind jedoch keine gewinnmindernden Betriebsausgaben und müssen aus dem Cashflow (Reingewinn + Abschreibungen) getragen werden.

Auch bei Ratenzahlung des Kaufpreises hat der Käufer steuerlich absetzbare Anschaffungskosten in Höhe des Gesamtkaufpreises.

Zahlt der Übernehmer an den Übergeber eine private „Versorgungsrente“ handelt es sich trotz der Rentenzahlungen um eine in ertragsteuerlicher Hinsicht „unentgeltliche“ Übertragung. Der Übergeber erzielt keinen Veräußerungsgewinn und der Erwerber hat keine Anschaffungskosten. Der Erwerber führt die Buchwerte des übernommenen Betriebes fort. Er kann jedoch die Rentenzahlungen in voller Höhe als Sonderausgaben in der Einkommenssteuererklärung geltend machen. Dies setzt jedoch voraus, dass das übernommene Vermögen aus einem Betrieb, aus Mitunternehmeranteilen (Personengesellschaft) oder aus Anteilen an einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (mindestens 50 Prozent Beteiligung) besteht und dass die Rente auf Lebenszeit des Seniors gezahlt wird.

Erwirbt der Nachfolger das Unternehmen im Wege des Anteilskaufes (Share-Deal) ist zu unterscheiden: Handelt es sich um eine Personengesellschaft (z. B. OHG oder KG) hat der Erwerber Abschreibungsvolumen in Höhe des Kaufpreises; handelt es sich um eine Kapitalgesellschaft (z. B. GmbH) kann der Kaufpreis nicht abgeschrieben werden. Beim fremdfinanzierten Erwerb von GmbH-Anteilen ist außerdem der steuerliche Abzug der Schuldzinsen beim Erwerber nicht oder nur eingeschränkt möglich.

cb) Schenkungssteuer

Wird ein Unternehmen oder ein Gesellschaftsanteil unentgeltlich übertragen, handelt es sich in der Regel um einen schenkungssteuerpflichtigen Vorgang.

Erfolgt die Übertragung gegen Zahlung eines Kaufpreises, der niedriger ist als der Marktwert des Unternehmens, liegt eine gemischte Schenkung (teils Kauf, teils Schenkung) vor. Gerade innerhalb der Familiennachfolge kann es sein, dass die Eltern und Verwandten das Unternehmen weit unter dem tatsächlichen Wert verkaufen. In solchen Fällen kann ebenfalls Schenkungssteuer anfallen.

Das geltende Erbschafts- und Schenkungssteuerrecht begünstigt in erster Linie die unmittelbaren Familienangehörigen, und zwar durch persönliche Freibeträge und niedrige Steuersätze, die sich nach der Einstufung in drei Steuerklassen richten. Unter die Steuerklasse I fallen der Ehegatte und der eingetragene Lebenspartner (Freibetrag 500.000 Euro), Kinder und Stiefkinder (Freibetrag 400.000 Euro), Enkel und Urenkel (Freibetrag 200.000 Euro), Eltern und Großeltern im Erbfall (Freibetrag 100.000 Euro). Der Steuerklasse II sind zugehörig die Eltern und Großeltern bei Schenkung (Freibetrag 20.000 Euro), Geschwister, Nichten und Neffen, Stiefeltern, Schwiegersohn und Schwiegertochter, Schwiegereltern und geschiedene Ehepartner (Freibetrag 20.000 Euro). Unter Steuerklasse III fallen alle sonstigen Erwerber mit einem Freibetrag ebenfalls von 20.000 Euro. Der geltende Erbschafts- und Schenkungssteuertarif sieht wie folgt aus:

Wert des steuerpflichtigen Erwerbs bis einschließlich	Prozentsatz in der Steuerklasse		
	I	II	III
75.000 Euro	7	15	30
300.000 Euro	11	20	30
600.000 Euro	15	25	30
6 Mio. Euro	19	30	30
13 Mio. Euro	23	35	50
26 Mio. Euro	27	40	50
Über 26 Mio. Euro	30	43	50

Die persönlichen Freibeträge stehen alle zehn Jahre wieder neu zur Verfügung. Es kann daher im Abstand von zehn Jahren jeweils Vermögen in Höhe der persönlichen Freibeträge steuerfrei übertragen werden. Die Freibeträge der Kinder stehen diesen von jedem Elternteil zu. Ein Kind kann also alle zehn Jahre bis zu 400.000 Euro sowohl vom Vater als auch von der Mutter steuerfrei erhalten.

Für Betriebsvermögen bestehen zusätzliche Vergünstigungen (Verschonungsregelungen). Zum begünstigten Vermögen zählen: ein Betrieb oder Teilbetrieb, Anteile an Mitunternehmenschaften (OHG, KG, GmbH + Co. KG), GmbH-Anteile

mit mehr als 25 Prozent. Die Verschonung (Steuerbefreiung) kann 85 Prozent (Regelverschonung) oder 100 Prozent (Antragsverschonung) des Wertes des begünstigten Vermögens betragen. Sofern die Voraussetzungen für die Antragsverschonung vorliegen, kann also begünstigtes Vermögen in unbegrenzter Höhe vollkommen steuerfrei übertragen werden.

Nach § 13a Abs. 4 ErbStG bleiben 85 Prozent des begünstigten Betriebsvermögens (keine Einzelwirtschaftsgüter) steuerfrei, wenn das Unternehmen

- fünf Jahre fortgeführt wird (keine Veräußerung oder Entnahme, keine Betriebsaufgabe/Insolvenz, keine Überentnahmen, keine Aufhebung des Poolvertrags),
- die Lohnsumme am Ende des gesamten Zeitraums nicht unter 400 Prozent der Ausgangslohnsumme (Durchschnitt der letzten fünf Jahre vor dem Bewertungsstichtag) gesunken ist und
- das Verwaltungsvermögen maximal 50 Prozent beträgt.

Möchte der Nachfolger die vollständige Steuerfreiheit erreichen, muss er dies beantragen.

100 Prozent des begünstigten Betriebsvermögens bleiben steuerfrei, wenn

- das Unternehmen sieben Jahre fortgeführt wird,
- die Lohnsumme am Ende des gesamten Zeitraums nicht unter 700 Prozent der Ausgangslohnsumme gesunken ist
- das Verwaltungsvermögen maximal zehn Prozent beträgt.

Die Lohnsummenregelung gilt nur bei Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten. Wichtig: Für jedes Jahr, in dem die Mindestlohnsumme nicht erreicht wird, entfällt ein Teil des gewährten Abschlags. Die Steuer wird nach der sich danach ergebenden höheren Bemessungsgrundlage rückwirkend neu festgesetzt. Die Verschonung bleibt für die Jahre, in denen die Mindestlohnsumme eingehalten wurde, erhalten (Beispiel: Wird nach vier Jahren bei 85 prozentigem Abschlag der Betrieb veräußert, wird die Schenkungssteuer über einen Zeitraum von fünf Jahren jährlich abgeschmolzen, also um 4/5).

Zum steuerschädlichen Verwaltungsvermögen gehören vermietete/verpachtete Grundstücke und Gebäude (Ausnahmen bestehen für Betriebsaufspaltung und Betriebsverpachtung, Konzernstrukturen, Wohnungsunternehmen), Anteile an Personen- und Kapitalgesellschaften mit Verwaltungsvermögen von mehr als

50 Prozent, Wertpapiere, Kunstgegenstände und Sammlungen. Vermögensverwaltende Gesellschaften sind nicht begünstigt.

3.3 Rechtsformen

Ein Nachfolger muss sich entscheiden, ob er die bestehende Rechtsform des Seniorunternehmers weiterführen möchte, ob die Rechtsform umgewandelt werden soll oder ob das Unternehmen von einem neuen Rechtsträger übernommen wird. In jedem Falle sollte sich der Übernehmer in den Grundzügen der üblichen Rechtsformen auskennen. Die entscheidenden Kriterien bei der Wahl der Rechtsform sind vor allem die Haftung, die Steueroptimierung und die Eignung für eine schrittweise Nachfolge. Für die Finanzierung ist die Rechtsform (Einzelunternehmen, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft) weniger entscheidend, da vor Vergabe eines Kredits Sicherheiten vorzuweisen sind und bei Fehlen anderweitiger Sicherheiten häufig über eine Bürgschaftserklärung oder ähnliche persönliche Sicherheiten des Gesellschafters (beispielsweise bei Kreditvergabe an Kapitalgesellschaften) die persönliche Haftung des Übernehmers erreicht wird.

Das Einzelunternehmen

Wer als einzelner Unternehmer seinen Betrieb betreibt, meldet ein Einzelunternehmen an. Das Einzelunternehmen ist die einfachste Rechtsform in Deutschland. Wenn die Geschäftstätigkeit nicht erlaubnisbedürftig ist, genügt bei einem Gewerbebetrieb die Gewerbeanmeldung bei der Kommune. Als Freiberufler erfolgt die Anmeldung direkt beim zuständigen Finanzamt. Das Einzelunternehmen ist für den Einstieg meist gut geeignet. Der Einzelunternehmer benötigt kein Mindestkapital und verfügt über die alleinige Entscheidungsbefugnis/volle Kontrolle des Unternehmens. Allerdings haftet der Einzelunternehmer gegenüber den Gläubigern unbeschränkt mit seinem gesamten Privatvermögen. Als Gewerbetreibender kann sich der Einzelunternehmer zusätzlich in das Handelsregister eintragen lassen. Die Eintragung erfolgt über einen Notar beim Registergericht.

Während der nicht im Handelsregister eingetragene Gewerbetreibende mit seinem Namen auftreten muss, kann der im Handelsregister eingetragene Unternehmer seine sog. Firma (Firmenname) verwenden. Die Firma kann als Sachfirmierung gebildet werden. Der Rechtsformzusatz „eingetragener Kaufmann“ bzw. e. K. ist beizufügen. Beispiel: Argentum e. K.

Besonders wichtig: Der Einzelunternehmer sollte vor Eintragung der Firma prüfen, ob die Firma (Name) bereits von anderen Unternehmen im Handelsregister eingetragen oder als Marke geschützt ist oder von einer Registrierungsstelle (denic.de) eingetragen und geschützt wurde. Im Namensrecht herrscht das Prioritätsprinzip. Wer zuerst kommt, mahlt zuerst.

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Wenn ein Unternehmer nicht allein, sondern mit einem weiteren Partner/ Gesellschafter ein Unternehmen betreiben möchte, hat er die Möglichkeit, mit der GbR eine sehr einfach strukturierte Rechtsform zu wählen. Zwar ist der Gesellschaftsvertrag grundsätzlich formfrei wirksam (außer bei einer Verpflichtung zur Einbringung bzw. zum Erwerb von Grundstücken), gleichwohl ist es aus Beweisgründen und zur Vermeidung späterer Unstimmigkeiten sehr empfehlenswert, gemeinsam einen schriftlichen Gesellschaftsvertrag zu erstellen.

Bei der GbR ist kein Mindestkapital vorgeschrieben. Die Gesellschaftsanteile können später nur mit Zustimmung aller Gesellschafter übertragen werden, außer im Gesellschaftsvertrag ist etwas anderes vereinbart. Die Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der GbR gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner mit ihrem persönlichen Vermögen. Die Geschäftsführung und Vertretung der GbR erfolgt durch die Gesellschafter gemeinschaftlich. Die GbR wird häufig von Existenzgründern gewählt, deren Geschäftsumfang noch gering ist. Sie eignet sich sowohl für gemeinsame gewerbliche oder freiberufliche als auch für private/vermögensverwaltende Aktivitäten. Die Rechtsgrundlage im BGB (§§ 705 ff BGB) bietet für die Gesellschafter einen großen Gestaltungsspielraum, der im Gesellschaftsvertrag je nach den individuellen Erfordernissen ausformuliert werden sollte. Die GbR kann nicht in das Handelsregister eingetragen werden. Wenn die GbR einen Gewerbebetrieb betreibt, der „nach Art und Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb“ erfordert, wird die GbR zum Kaufmann im Sinne des HGB und wandelt sich automatisch in eine OHG.

Die offene Handelsgesellschaft (OHG)

Die offene Handelsgesellschaft ist quasi die kaufmännische Schwester der GbR. Ihr Geschäftszweck ist der Betrieb eines Handelsgewerbes (Gewerbebetriebes) unter gemeinschaftlicher Firma. Die Gesellschafter der OHG haften für die Verbindlichkeiten der OHG gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persön-

lich und unbeschränkt. Jeder Gesellschafter ist zur Geschäftsführung und Vertretung berechtigt und verpflichtet (vorbehaltlich abweichender Regelung im Gesellschaftsvertrag). Der Gesellschaftsvertrag ist formfrei gültig, empfehlenswert ist jedoch die Schriftform. Ein Mindestkapital ist nicht vorgeschrieben. Die OHG (mind. zwei Gesellschafter) wird im Handelsregister eingetragen. Mit der Handelsregistereintragung besitzt die OHG eine Firma (Namen des Unternehmens). Beispiel: Argentum OHG. Die gesetzlichen Regelungen über die OHG finden sich in §§ 105 ff HGB.

Kommanditgesellschaft (KG)

Die Kommanditgesellschaft ist eine Personengesellschaft (wie OHG), deren Zweck auf den Betrieb eines Handelsgewerbes unter gemeinschaftlicher Firma gerichtet ist. Im Unterschied zur OHG ist jedoch die persönliche Haftung eines (oder mehrerer) Gesellschafter auf einen bestimmten Betrag (Einlage) beschränkt, während ein (oder mehrere) andere Gesellschafter persönlich und unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der KG haften. Der persönlich haftende Gesellschafter (Komplementär) übernimmt die Geschäftsführung und Vertretung der OHG. Der Teilhafter (Kommanditist) hat als Kapitalgeber keine Geschäftsführungs- oder Vertretungsbefugnisse und haftet nur bis zur Höhe seiner Einlage, wobei eine Mindesthöhe der Einlage nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Wenn der Kommanditist seine Einlage in das Vermögen der KG geleistet hat, ist eine darüber hinausgehende Haftung ausgeschlossen. Die Kommanditgesellschaft und die Haftungsbeschränkung (Hafteinlage) des Kommanditisten werden im Handelsregister eingetragen. Durch die Handelsregistereintragung hat die KG das Recht zur Firmenführung. Beispiel: Argentum KG. Der Gesellschaftsvertrag ist formfrei gültig, empfehlenswert ist jedoch die Schriftform.

GmbH & Co. KG/UG (haftungsbeschränkt) & Co. KG

Die GmbH & Co. KG ist eine Kommanditgesellschaft mit der Besonderheit, dass der persönlich haftende Gesellschafter (Komplementär) keine natürliche Person, sondern eine Kapitalgesellschaft (GmbH oder Unternehmersgesellschaft/UG [haftungsbeschränkt]) ist. Die GmbH haftet somit als Komplementär der KG für deren Verbindlichkeiten unbeschränkt mit ihrem eigenen Geschäftsvermögen. Das Gesellschaftsvermögen der GmbH & Co. KG (einschließlich der Kommanditeinlage der Kommanditisten) steht ebenfalls den Gläubigern der Gesellschaft als Haftungsmasse zur Verfügung. Durch diese Konstruktion wird jedoch ausgeschlossen, dass eine natürliche Person unbeschränkt mit ihrem Privatvermö-

gen für die Verbindlichkeiten der GmbH & Co. KG haftet. Allerdings haben die GmbH & Co. KG und die Komplementär-GmbH ihren Jahresabschluss (evtl. in verkürzter Form) im elektronischen Bundesanzeiger jährlich offen zu legen. Die zu veröffentlichenden Daten sind dann für jedermann einsehbar. Die Offenlegung wird behördlich überwacht. Die Geschäftsführung und Vertretung der GmbH & Co. KG erfolgt durch die Komplementär-GmbH, die wiederum durch ihren Geschäftsführer vertreten wird. Der Gesellschaftsvertrag der GmbH & Co. KG ist formfrei wirksam, sollte jedoch schriftlich abgeschlossen werden.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Bei der GmbH handelt es sich um eine juristische Person (Kapitalgesellschaft), deren Haftung auf das Geschäftsvermögen beschränkt ist. Die GmbH hat mindestens einen Gesellschafter (sog. Ein-Mann-GmbH). Der Gesellschafter haftet nicht persönlich für die Verbindlichkeiten der GmbH. Der Gesellschaftsvertrag der GmbH muss notariell beurkundet werden. Die GmbH muss über den Notar beim zuständigen Registergericht in das Handelsregister eingetragen werden. Das Mindeststammkapital beträgt 25.000 Euro als Bar- oder Sacheinlage. Die Geschäftsführung und Vertretung der GmbH erfolgt durch den Geschäftsführer, der von der Gesellschafterversammlung berufen wird. Der Geschäftsführer hat die Geschäfte der GmbH in Übereinstimmung mit den gesetzlichen (z. B. GmbH-Gesetz, Insolvenzordnung) und gesellschaftsvertraglichen Bestimmungen und mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes zu führen. Verstößt er gegen seine Pflichten, so haftet er gegenüber der GmbH persönlich auf Schadensersatz. Der Jahresabschluss der GmbH muss (evtl. in verkürzter Form) im elektronischen Bundesanzeiger offen gelegt werden und steht damit jedermann zur Einsicht zur Verfügung. Die umfangreichen gesetzlichen Regelungen über die GmbH stehen im GmbH-Gesetz.

Für Unternehmer, die die Haftung auf das Geschäftsvermögen beschränken wollen und/oder die eine Trennung der Gesellschafterposition einerseits und der Geschäftsführerposition andererseits wünschen, kann die GmbH interessant sein. So kann im Rahmen der Unternehmensnachfolge beispielsweise die Gesellschafterposition in der Hand der Familie verbleiben, während die Geschäftsführung einem sach- und fachkundigen Fremdgeschäftsführer übertragen wird. In wie weit die GmbH im Vergleich zu den anderen Rechtsformen steuerlich vorteilhaft ist, muss eingehend geprüft werden.

Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)

Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) oder UG (haftungsbeschränkt) stellt keine eigene Rechtsform, sondern eine Variante der GmbH dar. Die wichtigsten Unterschiede zur GmbH sind folgende:

- Höhe des Stammkapitals ab einem Euro (statt 25.000 Euro bei GmbH)
- Stammkapital muss in bar geleistet werden (keine Sacheinlagen)
- 25 Prozent des Jahresüberschusses müssen in die Rücklage gestellt werden, bis ein Stammkapital von 25.000 Euro erreicht ist.

Diese Sonderregelungen für die UG stehen in § 5a GmbHG, das ansonsten uneingeschränkt auch für die UG anwendbar ist.

Eingetragene Genossenschaft (eG)

Für Unternehmer, die die persönliche Haftung ausschließen wollen, kann die eingetragene Genossenschaft interessant sein. Die Genossenschaft muss mindestens drei Gründungsmitglieder aufweisen. Die eG haftet mit ihrem Vermögen. Die Genossenschaftsmitglieder haften nicht persönlich. Die Genossenschaft muss in das Genossenschaftsregister eingetragen werden. Bei der eG ist keine Mindestkapitaleinlage vorgeschrieben. Jedoch muss ein Prüfungsverband nicht nur die schriftliche Satzung der eG sondern auch die ausreichende Eigenkapitalausstattung prüfen. Im Unterschied zur GmbH können die Gesellschaftsanteile durch schriftliche Vereinbarung übertragen werden. Die Genossenschaft eignet sich besonders dann, wenn Mitarbeiter den Betrieb übernehmen möchten oder die Kooperation mit Partnern im Vordergrund steht.

Die kleine Aktiengesellschaft (AG)

Die Aktiengesellschaft (AG) ist ebenso wie die GmbH eine Kapitalgesellschaft und damit eine eigenständige juristische Person. Den Gläubigern der AG haftet nur das Gesellschaftsvermögen, nicht das sonstige Privatvermögen der Aktionäre. Die AG erleichtert die Eigenkapitalbeschaffung und ist auch im Wege einer Ein-Mann-Gründung möglich. Das Grundkapital der AG beläuft sich auf mind. 50.000 Euro.

Zwingend erforderlich sind drei verselbstständigte Organe: Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung.

Die Satzung der AG muss notariell beurkundet werden. Die Firma der AG muss in das Handelsregister über einen Notar beim zuständigen Registergericht eingetragen werden, damit die Aktiengesellschaft entsteht. Die Aktien können auf Nennbeträge lauten oder aber als sog. „Stückaktien“ eine bestimmte Beteiligung am Grundkapital, die mindestens ein Euro betragen muss, repräsentieren. Die Satzung muss ferner bestimmen, ob Aktien auf den Inhaber ausgestellt werden, so dass sie wie bewegliche Sachen durch Einigung und Übergabe übertragen werden können, oder auf den konkreten Namen des Inhabers lauten, also Namensaktien, die durch Indossament oder durch Abtretung übertragen werden und deren jeweiliger Inhaber in einem Aktienregister bei der Gesellschaft geführt wird. Das Aktiengesetz ist sehr umfangreich.

3.4 Die Finanzierung der Geschäftsübernahme

Ein externer Nachfolger muss damit rechnen, dass der Seniorunternehmer seinen Betrieb durch eine Einmalzahlung verkaufen möchte. Der Übernahmepreis ist oft so hoch, dass das Eigenkapital nicht ausreicht, um die Finanzierung zu gewährleisten. Außerdem ist eine Finanzierung nur sinnvoll, wenn trotz Zins- und Tilgungsverpflichtungen noch ein ausreichender Ertrag bleibt. Um dies zu ermöglichen, gewähren der Bund und der Freistaat Bayern zinsgünstige Darlehen. Die Zahl der Förderprogramme ist groß. Ein Überblick über die wichtigsten öffentlichen Finanzierungshilfen für Existenzgründer/Nachfolger soll Transparenz schaffen.

Startkredit und Startkredit 100

Die LfA Förderbank Bayern bietet Existenzgründern und Nachfolgern die Kreditprogramme „Startkredit“ und „Startkredit 100“. Die Kredite zeichnen sich aus durch sehr variable und lange Laufzeiten, tilgungsfreie Jahre und günstige Zinssätze. Die Antragsstellung erfolgt über die Hausbank. Die Hausbank prüft Businessplan/Übernahmekonzept und die Erfolgsaussichten des Unternehmens und sichert banküblich den Kredit ab. Die Hausbank übernimmt grundsätzlich mit dem Übernehmer zusammen das Haftungsrisiko zu 100 Prozent. Die Hausbank kann jedoch bei der Förderbank den Antrag stellen, sie zu 70 Prozent von der Haftung freizustellen. Bei einer Haftungsfreistellung wird der Kredit nicht teurer. Die Zinssätze werden nach dem sog. risikogerechten Zinssystem festgelegt. Je besser die Bonität und die Besicherung des Kredits, desto günstiger die Preisklasse. Der Nachfolger/Existenzgründer kann innerhalb von

drei Jahren Gründungsmittel beantragen. Die Förderung von Familienmitgliedern (Sohn, Tochter, Ehefrau) ist problematisch, wenn die Mittel an Vater/Mutter gehen. Dagegen können zusätzliche Investitionen beispielsweise Renovierungen, Erweiterungen im Anlagevermögen gefördert werden.

Startgeld – KfW – Gründerkredit

Das Förderprogramm „Startgeld“ wird von der KfW Förderbank an Nachfolger/Existenzgründer gewährt. Die antragstellende Hausbank erhält automatisch eine Haftungsfreistellung von 80 Prozent. Mit dem Programm können Investitionen als auch Betriebsmittel gefördert werden. Der Darlehenshöchstbetrag liegt seit dem 1.4.2011 bei 100.000,- Euro. Dieses Programm ist mit einem günstigen Festzins ausgestattet. Das risikogerechte Zinssystem wird nicht angewandt. Der Antragsteller darf noch nicht selbstständig tätig sein. Eine tätige Beteiligung oder Geschäftsübernahme ist förderfähig.

Unternehmerkapital/ERP-Kapital für Gründung

Die KfW Förderbank gewährt Nachfolgern/Existenzgründern das Förderprogramm ERP-Kapital für Gründung, das nicht banküblich abzuschließen ist. Allerdings müssen 15 Prozent des förderfähigen Kapitalbedarfs durch Eigenkapital abgedeckt werden. Mit diesem Programm können diese 15 Prozent um 30 Prozent auf 45 Prozent aufgestockt werden. Das Zinssystem basiert auf Festzinsen. Das risikogerechte Zinssystem findet nicht Anwendung. Das Förderprogramm muss über die Hausbank bei der KfW beantragt werden. Die IHK erstellt kostenfrei eine gutachtliche Stellungnahme gegenüber der KfW über die Erfolgsaussichten des Vorhabens.

Unternehmerkredit

Die KfW Förderbank unterstützt Existenzgründer und Nachfolger mit dem Unternehmerkredit. Gefördert werden Investitionen, Betriebsmittel und der Übernahmepreis. Das Programm zeichnet sich durch lange Laufzeiten und günstige Zinsen aus. Allerdings wird der Zinssatz nach dem risikogerechten Zinssystem (Preisklassen von A bis I) festgesetzt. Die Darlehen sind bei der Hausbank zu beantragen und von dem Kreditnehmer banküblich zu besichern, wobei Form und Umfang der Sicherheiten zwischen dem Antragsteller und seiner Hausbank vereinbart werden.

Bürgschaften

Für Nachfolger/Existenzgründer, die keine ausreichenden Sicherheiten für die öffentlichen Kredite vorweisen können und auch keinen Bürgen haben, übernehmen die LfA Förderbank und die Bürgschaftsbank Bayern Ausfallbürgschaften bis zu 80 Prozent des zu gewährenden Kredits. In Bayern ist für die Bereiche Handwerk, Handel, Gartenbau und Hotel- und Gaststättengewerbe die Bürgschaftsbank Bayern in München zuständig, für andere Geschäftszweige übernimmt die LfA Förderbank Bayern entsprechende Bürgschaften. Die Ausfallbürgschaften werden jedoch nur nach nochmaliger eingehender Prüfung des Vorhabens gewährt. Da auf die Gewährung von öffentlichen Finanzierungshilfen und öffentlichen Bürgschaften kein Rechtsanspruch besteht, sollte sich der Nachfolger eingehend vor Beginn des Vorhabens beraten lassen. Wird der Kreditantrag abgelehnt, ist es sehr schwierig, eine öffentliche Förderung im Nachhinein trotzdem durchzusetzen. Grundsätzlich wird der Antrag zusammen mit der Hausbank bei der Bürgschaftsbank oder LfA Förderbank gestellt. Es gibt aber auch die Möglichkeit, sich direkt an die Bürgschaftsbank zu wenden. Diese prüft dann das Vorhaben und gibt nach positiver Beurteilung eine Zusage. Diese Handhabung nennt sich „Bürgschaft ohne Bank“.

Vorgründungs-/Nachfolgeoaching und Gründercoaching Deutschland

Potenzielle Nachfolger, die die Beratung eines Unternehmensberaters in Anspruch nehmen wollen, können Zuschüsse zu den Beratungskosten erhalten. Das Vorgründungs- und Nachfolgeoaching des Bayerischen Wirtschaftsministeriums sieht einen nichtrückzahlbaren Zuschuss in Höhe von 70 Prozent der Beratungskosten vor. Das KfW Programm „Gründercoaching Deutschland“ gewährt Zuschüsse zu den Beratungskosten von 50 Prozent, bei Nachfolgern aus der Arbeitslosigkeit sogar 90 Prozent der Beratungskosten. Die Anträge werden über die IHK Würzburg-Schweinfurt gestellt.

3.5 Verhandlungen mit dem Übergeber

Der Nachfolger sollte sich im Klaren sein, dass bei der Geschäftsübergabe Emotionen beim Seniorunternehmer eine große Rolle spielen. Je erfolgreicher die betriebliche Entwicklung verlaufen ist, desto schwerer fällt es in aller Regel, sich von dem eigenen Lebenswerk zu trennen. „Unternehmer sein“ bedeutet vor allem für die Nachkriegsgeneration nicht nur „einen Job ausüben“, sondern wesentlich mehr: Das Unternehmen wird in vielen Jahren der Gründung, des

Aufbaus und des Wachstums zum Lebensinhalt des Unternehmers. Vor diesem Hintergrund sollte der Nachfolger die Verhandlungen nach dem Motto „In der Form weich, in der Sache konsequent“ durchführen. Auch wenn dem Seniorunternehmer sein Betrieb als sein „Kind“ ans Herz gewachsen ist, bedeutet dies nicht, dass der Übernahmepreis sofort akzeptiert werden muss. Auch bei den Übertragungsmodalitäten sollten die Auswirkungen auf die eigenen Interessen berücksichtigt werden. Der Nachfolger sollte in aller Offenheit die Grenzen der Finanzierbarkeit ansprechen.

Möglicherweise ist der Senior bereit, sich auf unterschiedliche Lösungen einzulassen, beispielsweise statt „Kauf durch Einmalzahlung“ vielmehr „Kauf auf Raten- oder Rentenbasis“ oder pachtweise Übernahme des Unternehmens durch „Betriebsverpachtung“. Eine Patentlösung gibt es sicherlich nicht. Die Lösung muss für jeden Einzelfall individuell gesucht werden.

3.6 Ihre Vorbereitung im Test

Als Unternehmer sollten Sie sich folgende „Testfragen“ stellen:

Die persönliche Ausrichtung

- a) Sind Sie von dem Übernahmeobjekt begeistert? ja nein
- b) Haben Sie Ihre Lebensziele geplant und mit Ihrem Vorhaben in Einklang gebracht? ja nein
- c) Haben Sie Ihre privaten, zeitlichen und finanziellen Wünsche und die notwendigen Anstrengungen für die erfolgreiche Führung des Betriebes überdacht? ja nein
- d) Haben Sie die Familie in Ihre Entscheidungen eingebunden? ja nein

- e) Steht Ihnen ein Berater zur Seite, dem Sie vertrauen und dem Sie die fachkundige Begleitung der Übernahme/des Kaufes zutrauen?
ja nein
- f) Haben Sie geprüft, ob die Unternehmung zu Ihrer eigenen Persönlichkeitsstruktur passt?
ja nein
- g) Haben Sie sich einen Verhandlungsplan zurechtgelegt?
ja nein
- h) Ist der „Ausstiegsplan“ des Übergebers für Sie akzeptabel?
ja nein

Die Übernahmepvorbereitung

- a) Verfügen Sie bereits über alle wichtigen Informationen für Ihre Entscheidungen?
ja nein
- b) Kennen Sie das Übernahmeobjekt mit seinen Strukturen, Stärken und Schwächen einschließlich der Notwendigkeit von Ersatzbeschaffungen im Detail?
ja nein
- c) Kennen Sie die Übergabegründe?
ja nein
- d) Haben Sie einen Übernahmeplan erstellt, der mit den zeitlichen Anforderungen des Übergebers abgestimmt ist?
ja nein
- e) Kennen Sie mögliche Veränderungen des Marktes und des Standorts?
ja nein

- f) Haben Sie mit Ihrem Berater ein rechtlich und steuerlich durchdachtes Übergabe-/Übernahmekonzept entwickelt?
ja nein
- g) Haben Sie eigene Strategien und ein Umsetzungskonzept für die zukünftige Ausrichtung des Betriebes erstellt?
ja nein
- h) Halten Sie den Übernahmepreis für angemessen?
ja nein
- i) Ist die Finanzierung gesichert?
ja nein
- j) Haben Sie die für Sie richtige Rechtsform ausgewählt?
ja nein

Der Übergabeprozess

- a) Sind die Übergabekosten einschließlich Beratungskosten, Steuern und Abgaben berechnet?
ja nein
- b) Sind die erforderlichen Verträge von einem Notar/Anwalt erstellt und unterschriftsreif?
ja nein
- c) Sind Konflikte mit dem Übergeber gelöst?
ja nein
- d) Sind Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden informiert?
ja nein

IV. Tipps aus der Praxis

1. Probleme und Erfahrungen der mainfränkischen Unternehmer und Übernehmer: Ergebnisse/Erkenntnisse einer IHK-Umfrage

Die IHK Würzburg-Schweinfurt hat bei 150 Unternehmern in Mainfranken eine Umfrage durchgeführt mit dem Ziel, die Problemstellungen bei der Unternehmensnachfolge in der Praxis zu erfassen und sich über die Wünsche von Übergebern und Übernehmern zu informieren. Die Umfrage zeigt interessante Aspekte auf:

1.1 Im Fokus viele Fragen

Für die Seniorunternehmer, die sich mit dem Gedanken der Unternehmensnachfolge befassen, ohne Erfahrungen bei diesem Thema zu haben, ist das größte Problem „den richtigen Nachfolger zu finden.“ Den Senior treibt dabei die Qual der Wahl. Es stellen sich viele Fragen: Sollen Nachfolger aus der Familie stammen? Soll ein externer Nachfolger im Unternehmen aufgebaut werden? Ist es besser, an den Wettbewerb, an Kunden, an Lieferanten oder an Finanzinvestoren zu verkaufen?

An zweiter Stelle der Problemhierarchie steht für den Senior „der richtige Weg der Geschäftsübertragung“. Auch bei dieser Thematik gibt es viele Wege zum Ziel mit zahlreichen Fragen: Soll das Unternehmen gegen Einmalzahlung verkauft werden? Sollen Anteile übergeben werden oder sollen die Wirtschaftsgüter einzeln oder in der Gesamtheit auf einen fremden Rechtsträger des Nachfolgers übertragen werden? Soll der Verkauf gegen wiederkehrende Zahlungen, wie Kaufpreisrate, Leibrente, Zeitrente oder dauernde Last erfolgen? Soll der Betrieb verpachtet werden mit der Möglichkeit der Zurücknahme? Soll der Sohn oder die Tochter für den besseren Start eine Schenkung erhalten?

Als dritten Problembereich nennen die Seniorunternehmer die steuerlichen Vor- und Nachteile sowie Haftungsfragen. Auch hier stellt sich eine Vielzahl von Fragen: Welche Steuern fallen an beim Kauf im Rahmen einer Einmalzahlung? Wie schlägt der Fiskus zu, wenn Zahlungen per Raten oder Rente fließen. In welchem Zeitraum haftet der Übergeber für frühere Geschäftsverbindlichkeiten? Ist der „Haftungsausschluss“ des Nachfolgers sinnvoll? Welche Haftung muss der Übergeber bei den Arbeitsverhältnissen fürchten?

Erst an vierter Stelle der Problemstellungen sehen die Übergeber den Wert des Unternehmens/Geschäftsanteils und den sich daraus entwickelnden Übernahmepreis. Die Fragestellungen zu diesem Thema zeigen sich dem Seniorunternehmer in vielfältiger Weise: Welche Methode der Wertermittlung ist die sinnvollste? Wie lässt sich ein überhöhter Kaufpreis vermeiden? Welche Rolle spielt der Grundsatz „Angebot und Nachfrage regeln den Preis“?

Die Umfrage dokumentiert, dass viele Seniorunternehmer den „richtigen Übertragungszeitpunkt“ zwar als wichtig, aber nicht als vorrangig ansehen. In diesem Zusammenhang ist die Beantwortung der Frage „Ab welchem Lebensalter das Unternehmen voraussichtlich übergeben werden soll“ besonders interessant: Nur 17 Prozent der Senioren beabsichtigen, das eigene Unternehmen bis zum 60. Lebensjahr abzugeben. 56 Prozent wollen die Übergabe zwischen dem 61. und dem 65. Lebensjahr durchführen. Immerhin noch 22 Prozent beabsichtigen, die Geschäftsübergabe zwischen dem 66. und 70. Lebensjahr vorzunehmen. Und fünf Prozent möchten ihr Unternehmen erst mit über 70 Jahren übertragen.

1.2 Heterogene Erfahrungen bei der Geschäftsübertragung

Seniorunternehmer, die bereits Erfahrungen mit der Geschäftsübergabe gemacht haben, hatten laut Umfrage die größten Umsetzungsschwierigkeiten der Geschäftsnachfolge im Bereich der „rechtlichen Übertragungsmöglichkeiten“. Ihnen fiel die Entscheidung, ob die Unternehmen mit Einmalzahlung verkaufen wollen, oder ob die Veräußerung auf Rentenbasis, dauernde Last, Ratenzahlung oder Verpachtung durchgeführt werden soll, sehr schwer. Auch die Feststellung des Unternehmenswertes und damit des Kaufpreises gestaltete sich problematisch. Die Verhandlungen mit potenziellen Übernehmern benötigten mehr Zeit und Anstrengungen als vorher eingeplant. Darüber hinaus erwies sich das Herausarbeiten steuerlicher Vor- und Nachteile als komplizierter als zunächst erwartet.

Zahlreiche Seniorunternehmer machten beim Übergabeprozess unterschiedliche Erfahrungen: Bei einigen meldete sich trotz Anzeigen in Fachzeitungen kein einziger Interessent. Bei anderen konnte wegen zu schwacher Rentabilität des Unternehmens eine Veräußerung nicht realisiert werden. Häufig erwies sich die angesetzte Zeitdauer bis zum Abschluss des Kaufvertrags als zu kurz. In zahlreichen Fällen wurden die Verhandlungen mit dem Nachfolger zu emotional geführt. Ein Unternehmer bringt seine Erfahrungen auf den Punkt: „Der Übergabende muss sich im Klaren sein, ob er seinen Betrieb mit der kompletten

Verantwortung in jüngere Hände legen will. Die entscheidende Frage für ihn ist, ist er bereit, die Grundformel zu akzeptieren – „Jung rein – alt raus“. Die steuerlichen Vor- und Nachteile sind natürlich wichtige Komponenten, die aber mit der Grundeinstellung der Betriebsübergabe nichts zu tun haben. Auch den richtigen Nachfolger zu finden, geht nicht per Katalog. Der richtige Übertragungszeitpunkt sollte spätestens bis zum 65. Lebensjahr abgeschlossen sein. Meinen Betrieb habe ich meinem Sohn zu seinem 30. Geburtstag mit 100 Prozent der Geschäftsanteile übertragen. Meine Altersrente wurde von mir durch Versicherungen abgedeckt, dass keine zusätzlichen Belastungen für meinen Sohn entstanden sind. Das Unternehmen wird erfolgreich durch meinen Sohn in der dritten Generation weitergeführt.“

Laut Umfrage wünschten sich bei entsprechenden Problemstellungen die Seniorunternehmer mehr Informationen im Rahmen von Fachseminaren und Fachliteratur und über 50 Prozent der Befragten ein persönliches Beratungsgespräch unter Einbindung des Steuerberaters und der IHK.

1.3 Bei den Übernehmern steht die Haftung im Mittelpunkt

Eine gleichzeitige Befragung von Unternehmensnachfolgern zeigt weitere Erfahrungen aus einer anderen Sicht auf: Für die Übernehmer steht bei den Problemstellungen die Haftungsfrage an erster Stelle. Danach folgen die Auswahl der richtigen Rechtsform und Schwierigkeiten bei den Verhandlungen mit dem Übergeber. Weitere Probleme stellen die Finanzierung der Geschäftsübernahme und die Suche nach dem günstigsten rechtlichen Weg der Übertragung dar. Erstaunlicherweise spielt die Höhe des Übernahmepreises nicht die zentrale Rolle. Die Rechtsform des Einzelunternehmens wird von den meisten Übernehmern gewählt. Bei der Unternehmensübertragung steht der Kauf durch Einmalzahlung in der Rangfolge an erster Stelle. Häufig wird der Betrieb gepachtet. Rente, Ratenzahlung und dauernde Last werden nachrangig gewählt. Bei der Geschäftsübernahme innerhalb der Familie spielt die Schenkung eine bedeutende Rolle. Für die Übernehmer sind klare Worte bei den Vertragsverhandlungen besonders wichtig. Als bedeutsam wird auch die Einschaltung von Anwälten, Steuerberatern, den Kammern im Vorfeld der Verhandlungen angesehen.

Fazit: Die Umfrage bei Übergebern und Übernehmern macht die Komplexität und Kompliziertheit von Geschäftübertragungen sehr deutlich. Die Erfahrungen der Unternehmer dokumentieren, dass das Thema mit all seinen Facetten meist

unterschätzt wird. Es wird aber auch transparent, wie wichtig eine gute Übernahmekezeption, eine angemessene Zeit und gute Berater sind.

Erich Helfrich

Leiter des IHK-Fachbereichs Starthilfe| Unternehmensförderung
IHK Würzburg-Schweinfurt

2. Praxistipps: Rechts- und Steuerfragen der Geschäftsübergabe

2.1 Die Unternehmensnachfolge frühzeitig angehen

Nicht selten geraten Unternehmen in existenzielle Schwierigkeiten, weil die Nachfolgefrage überhaupt nicht, nicht rechtzeitig oder nicht richtig angepackt wurde. Diese Fehler bergen ein großes Gefahrenpotential: Streitigkeiten im Familien- und Gesellschafterkreis, Liquiditätsprobleme durch Pflichtteils- und Güterrechtsansprüche oder ungeplante Steuerzahlungen. Diese Risiken können durch eine frühzeitige und fachkundige Nachfolgeplanung vermieden werden.

2.2 Die lebzeitige Übertragung ist besser als der Erbfall

Die Unternehmensübertragung zu Lebzeiten des Seniors hat viele Vorteile gegenüber der Nachfolge aufgrund eines Erbfallles. Der Übergeber kann seinen Einfluss noch geltend machen und die Übergabe nach seinen eigenen Vorstellungen regeln. Bei einer sukzessiven Übertragung kann der Senior zunächst noch seine Erfahrung und sein Wissen einbringen. Auch spätere Korrekturen sind noch möglich. In rechtlicher und steuerlicher Hinsicht bestehen viele Gestaltungsmöglichkeiten, um eine rechtssichere und steuerschonende Lösung zu finden.

2.3 Die richtige Gestaltungsvariante wählen

Sowohl für die familieninterne als auch für die familienexterne Übertragung des Unternehmens gibt es viele Gestaltungsoptionen, z. B.:

- Vollschenkung: Die völlig unentgeltliche Übertragung des Betriebes an den meist familieninternen Nachfolger.
- Gemischte Schenkung: Der Erwerber zahlt ein Entgelt, das jedoch unter

- dem „Marktwert“ des Unternehmens liegt. Die Übertragung ist teilweise entgeltlich (Kauf) und teilweise unentgeltlich (Schenkung).
- Renten-Modell: Der Erwerber übernimmt den Betrieb gegen Zahlung einer zeitlich begrenzten oder lebenslangen Rente an den Veräußerer.
 - Familiengesellschaft: Nach Gründung einer Personen- oder Kapitalgesellschaft, an der auch der Übergeber zunächst noch beteiligt ist, wird das Unternehmen nach und nach durch schrittweise Übertragung von Anteilen auf den Nachfolger übertragen.
 - Betriebsaufspaltung: Das Unternehmen wird in ein Besitz- und ein Betriebsunternehmen aufgespalten. Die werthaltigen Wirtschaftsgüter bleiben im Besitzunternehmen (mit wesentlicher Beteiligung des Übergebers) und werden an das Betriebsunternehmen (mit wesentlicher Beteiligung des Nachfolgers) vermietet.
 - Betriebsverpachtung: Der gesamte Betrieb des Übergebers wird komplett verpachtet an das Pächterunternehmen des Nachfolgers. Der Übergeber bleibt Eigentümer der Wirtschaftsgüter des Verpachtungsbetriebes und erhält regelmäßige Pachtzahlungen.
 - Unternehmensverkauf: Der Betrieb wird zum „Marktwert“ verkauft an Angehörige oder Dritte gegen Einmalzahlung, Ratenzahlung oder Rentenleistungen.

2.4 Haftungsfragen klären

In der Regel haftet der Unternehmer/Übergeber auch persönlich für betriebliche Verbindlichkeiten (z.B. Bankkredite); entweder kraft Gesetzes als Inhaber eines Einzelunternehmers oder als persönlich haftender Gesellschafter einer GbR, OHG oder KG oder aufgrund vertraglicher Vereinbarung (z. B. Bürgschaft, Grundschuld). Wenn er seinen Betrieb veräußert, endet diese Haftung nicht automatisch. Dazu bedarf es einer vertraglichen Regelung. Ansonsten haftet er weiterhin für bestehende Betriebsschulden, obwohl er nicht mehr Inhaber des Betriebes ist und keinen Einfluss mehr auf die Unternehmensführung hat. Das wäre ein nicht zu kalkulierendes Risiko.

Je nach Rechtsform des Unternehmens (z.B. Einzelunternehmen, GbR, OHG) haftet der Erwerber persönlich und unbeschränkt für alle Schulden des übernommenen Betriebes, auch wenn er diese nicht kennt (z.B. für Gewährleistungsfälle). Auch bei Firmenfortführung (§ 25 HGB), für betriebliche Steuerschulden (§ 75 AO) sowie für automatisch übergehende Arbeitsverhältnisse

(§613 a BGB) haftet der Erwerber. Er muss sich daher zu seinem eigenen Schutz intensiv mit dem Betrieb, dessen Verbindlichkeiten und den daraus resultierenden Haftungsrisiken beschäftigen.

2.5 Den Übergabevertrag richtig gestalten

Der Übergabevertrag (Kauf-, Pacht-, Schenkungsvertrag) ist die rechtliche Grundlage für den Betriebsübergang. Er regelt die Rechte und Pflichten von Veräußerer und Erwerber abschließend und muss deshalb alle wichtigen Punkte enthalten, z. B.:

- Art und Höhe der Gegenleistung, wie etwa Kaufpreis, Renten- oder Ratenzahlung, Fälligkeit, Verzinsung, Wertsicherung, Sicherheiten.
- Welche Forderungen/Verbindlichkeiten werden übernommen?
- Welche Arbeitnehmer übernimmt der Erwerber?
- Gibt der Veräußerer Zusicherungen/Garantien für bestimmte Eigenschaften des Betriebes (z. B. dass keine betrieblichen Steuerschulden bestehen)?
- Sollen Rückübertragungsrechte vorgesehen werden (z. B. für den Fall des Vorversterbens des Erwerbers vor dem Übergeber oder für den Fall des Verkaufs des übernommenen Betriebes durch den Erwerber ohne Zustimmung des Übergebers)?

Erfolgt die Übergabe im Wege der Schenkung oder werden Grundstücke oder GmbH-Anteile übertragen, muss der Vertrag notariell beurkundet werden.

2.6 Die Altersversorgung des Übergebers absichern

Häufig ist die private Altersversorgung des Übergebers und seiner Familie nicht ausreichend und muss im Rahmen der Nachfolgeregelung ergänzt werden. Dies kann etwa erfolgen durch Raten- oder Rentenzahlungen, durch Miet- oder Pachtzahlungen oder durch Abschluss eines Beratervertrages. Dabei ist darauf zu achten, dass die teils lang laufenden Zahlungen hinreichend abgesichert werden.

2.7 Den Familienfrieden sichern/Pflichtteilsansprüche reduzieren

Soll der Betrieb auf eines von mehreren Kindern übertragen werden, stellt sich oft die Frage der Gleichstellung/Abfindung der Geschwister. Auch um spätere Streitigkeiten zwischen den Geschwistern (z. B. über Pflichtteilsansprüche) zu vermeiden, sollten diese in den Übertragungsvorgang eingebunden werden.

Idealerweise erhalten diese eine Gleichstellungszahlung oder eine spätere testamentarische oder erbvertragliche Zuwendung und erklären im Gegenzug einen notariell zu beurkundenden Pflichtteilsverzicht. Da Pflichtteilsansprüche zu einer erheblichen Liquiditätsbelastung für den Übernehmer führen können, sollten alle Möglichkeiten zu deren Reduzierung genutzt werden. Dazu gehören (neben dem notariellen Pflichtteilsverzicht) unter anderem (1) die Anrechnung von lebzeitigen Schenkungen auf den Pflichtteil, wenn dies bei der Schenkung angeordnet wurde oder (2) die Anordnung von Vor- und Nacherbschaft im Testament oder (3) die frühzeitige Schenkung mit Abschmelzung des Pflichtteilsanspruches innerhalb von zehn Jahren oder (4) die Änderung des ehelichen Güterstandes des Übergebers (modifizierte Zugewinnngemeinschaft statt Gütertrennung).

2.8 Die richtige Rechtsform wählen

Der Übergeber muss im Rahmen der Nachfolgeplanung prüfen, ob sein Unternehmen die für die Übergabe/Verkauf geeignete Rechtsform hat. Je nach Rechtsform können sich sehr unterschiedliche Wirkungen ergeben für

- die Haftung von Übergeber/Übernehmer
- die Finanzierung des Erwerbers
- die Eignung für eine schrittweise Nachfolge
- die steuerliche Behandlung bei Veräußerer/Erwerber.

Die Änderung der Rechtsform im Zuge der Übertragung kann sich als sinnvoll erweisen.

2.9 Steuerbelastungen vermeiden

Bei Übergabe/Verkauf eines Unternehmens können sich vielfältige Steuerfolgen ergeben (z.B. Schenkungssteuer, Einkommensteuer, Gewerbesteuer, Umsatzsteuer, Grunderwerbsteuer). Diese müssen von einem Steuerberater Punkt für Punkt geprüft werden, damit keine unerwarteten Steuerbelastungen/Liquiditätsbelastungen entstehen.

2.10 Schenkungssteuerliche Vergünstigungen nutzen

Die Schenkungssteuer eröffnet viele steuersparende Gestaltungsmöglichkeiten. So kann etwa alle zehn Jahre Vermögen in Höhe des jeweiligen persönlichen Freibetrages (Ehegatte 500.000 Euro; Kinder jeweils 400.000 Euro) steuer-

frei übertragen werden. Betriebliches Vermögen wird darüberhinaus besonders begünstigt: Unter bestimmten Voraussetzungen kann das Unternehmen – unabhängig von dessen Wert – völlig steuerfrei in die nächste Generation übertragen werden! Gegen diese Vorzugsbehandlung des betrieblichen gegenüber dem privaten Vermögen bestehen verfassungsrechtliche Bedenken. Es ist daher fraglich, wie lange dieses „Sonderangebot“ noch gilt.

2.11 Flankierende Maßnahmen treffen

Jeder Unternehmer sollte sich im Interesse und zum Schutz des Unternehmens und der eigenen Familie nicht nur frühzeitig mit der Übergabe des Betriebes zu Lebzeiten befassen, sondern auch folgende weitere Maßnahmen treffen:

- Erstellen eines Unternehmertestaments mit Regelungen für den Fall des Todes,
- Erteilung von Handlungsvollmacht oder Prokura im Betrieb zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens bei Krankheit, Unfall oder Tod des Unternehmers,
- Vorsorgevollmacht (evtl. mit Patientenverfügung) im privaten Bereich,
- Abschluss eines Ehevertrages mit Vereinbarung von Gütertrennung oder modifizierter Zugewinnngemeinschaft zur Vermeidung von Zugewinnausgleichsansprüchen (Liquiditätsbelastungen) im Fall der Ehescheidung.

2.12 Wissen und Erfahrung von Beratern nutzen

Die Planung und Umsetzung der Geschäftsübergabe ist eine sehr komplexe Aufgabe, die sich dem Unternehmer in der Regel nur einmal stellt und mit der er keine Erfahrung hat. Vielfältige steuerliche und rechtliche Detailfragen sind zu klären. Ohne fachkundige Beratung ist dies nicht zu schaffen. Übergeber wie Übernehmer sollten daher das Wissen erfahrener Berater nutzen, die entsprechende Referenzen vorweisen können und die sie von der Planung über die Verhandlungen bis zur Umsetzung Schritt für Schritt begleiten.

Dr. Hubert Humm
Rechtsanwalt und Steuerberater
Kanzlei Dr. Schulte Dr. Humm & Partner, Würzburg

3. Unternehmensbewertung: Praxis und Erfolgsfaktor für den Mittelstand

Der erfolgreiche Unternehmensverkauf ist von sehr vielen weichen und harten Faktoren abhängig. Neben Verhandlungsgeschick spielt die praxis- und marktgerechte Unternehmensbewertung eine wichtige Rolle für erfolgreiche Verhandlungen.

Denn nur wenn sich die Verhandlungsparteien über den Preis einigen, gelingt der Deal, und das kommt viel seltener vor als man denkt. Wenn wir von den in den Medien propagierten, zehntausenden ungelösten Nachfolgen ausgehen und dazu die normalen Firmenverkäufer, ohne Nachfolgeproblem hinzufügen, dann kommt man leicht auf 100.000 bis 200.000 Verkaufsmöglichkeiten pro Jahr. Realisiert werden davon aber nur wenige Prozent. Dies liegt, aus meiner Erfahrung von über 1.500 Vermittlungsprojekten, zum Großteil an unterschiedlichen Wertschätzungen zur jeweiligen Firma.

3.1 Definition Unternehmenswert

Der Wert eines Unternehmens ist die Summe aller, dem Unternehmen künftig frei entziehbaren, monetären Beträge abgezinst auf den Bewertungsstichtag unter neutralen Marktgesichtspunkten.

Inhalte und Vorgehensweise einer Unternehmensbewertung

Die Inhalte und Vorgehensweise gliedern sich bei der Durchführung in folgende Bereiche:

1. Vergangenheitsanalyse
2. Analyse der aktuellen Situation
3. Unternehmensplanung
4. Anwendung des Bewertungsverfahrens.

3.2 Die Vergangenheitsanalyse

Die detaillierte Unternehmensanalyse, welche intensiv die Vergangenheit, die aktuelle Situation, sowie künftige Unternehmensentwicklung erörtert und darstellt, ist der Ausgangspunkt jeder seriösen Bewertung.

Die Analyse der Vergangenheit hat dabei die Bedeutung, Zyklen, Trends, Märkte, Abhängigkeiten, Schwankungen, Risiken, Kostenstrukturen, Umsatz- und Ertragerwartungen usw. zu erkennen und transparent zu machen. Diese geben wichtige Hinweise für die Zukunft, da mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit, auch dann mit ähnlichen Situationen, Strukturen u. ä. gerechnet werden muss.

Gleichzeitig müssen Wertabschläge vorgenommen werden, die umso höher ausfallen, je mehr Risiken und Abhängigkeiten vorhanden sind. Methodisch drückt sich dies durch Zuschläge im Kapitalisierungszinssatz aus.

3.3 Die Analyse der aktuellen Situation

Diese ist wichtig, um das Unternehmen so zu bewerten, wie es sich zum Stichtag darstellt. Hier geht es darum Potenziale, Chancen und Risiken transparent zu machen und aufzuzeigen. Gleichzeitig ist dies die Ausgangsbasis für die Unternehmensplanung.

3.4 Die Unternehmensplanung

Die Zukunft ist die Fortschreibung der vergangenen und derzeitigen Situation.

Besonders relevant für die Firmenbewertung ist die Unternehmensplanung, da daraus die künftigen Gewinne oder Verluste und somit der Unternehmenswert ermittelt wird. Dazu muss für einen Zeitraum von circa drei bis fünf Jahren eine detaillierte Planung erstellt werden. Natürlich sollte eine solche Prognose im Rahmen der normalen Unternehmensführung bereits vorliegen, da dies in der heutigen Zeit ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Dabei sollte die Unternehmensplanung sowohl die monatliche GuV-Positionen als auch die Bilanzpositionen enthalten und Investitionen u. ä. transparent machen, um künftige freie Cashflows bzw. Kapitalströme zu ermitteln.

3.5 Die Bewertungsmethode

Generell sollte ein Ertragswertverfahren oder ein Discounted Cashflow Verfahren zur Wertermittlung eingesetzt werden. Diese sind heute anerkannte Standards für neutrale und marktgerechte Bewertungen und werden national und international akzeptiert.

Steuerliche Bewertungsmethoden, wie das Stuttgarter Verfahren u. ä. spielen am freien Markt keine Rolle.

Der Einsatz von Multiplikatoren in Bezug auf Umsatz, Ertrag oder sonstigen Faktoren ist in der Praxis zwar sehr beliebt, führt aber regelmäßig zu falschen Ergebnissen. Solche Berechnungsmethoden stammen aus der „Steinzeit“ unserer wirtschaftlichen Entwicklung, als alle Unternehmen einer Branche noch „gleich“ waren und sich über Jahrzehnte keine größeren Veränderungen, oder gar ein internationaler Wettbewerb ergeben hat.

Heute führt der Einsatz von Multiplikatoren entweder zu deutlich überbewerteten Unternehmen oder zu unterbewerteten Firmen. Zielführend ist der Einsatz dieser Methoden daher nicht.

3.6 Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung

Um die Komplexität einer Unternehmensbewertung aufzuzeigen, sind hier die einzuhaltenden Grundsätze bei der Durchführung einer Bewertung aufgelistet:

1. Grundsatz der Bewertung der wirtschaftlichen Einheit
2. Grundsatz der Bewertung nachhaltig entziehbarer Überschüsse
3. Grundsatz der Bewertung der vorhandenen Ertragskraft
4. Grundsatz der Bewertung des Eigenkapitals
5. Grundsatz der gesonderten Bewertung des nicht betriebsnotwendigen Vermögens
6. Grundsatz des Stichtagprinzips
7. Grundsatz der Vergangenheitsanalyse
8. Grundsatz der Zukunftsbezogenheit der Bewertung
9. Grundsatz der erfolgsorientierten Substanzerhaltung
10. Grundsatz der Unbeachtlichkeit des Vorsichtprinzips
11. Grundsatz der Bewertung des Managementfaktors
12. Grundsatz der Substanzerhaltung des Erfolges
13. Grundsatz eindeutiger Bewertungsansätze
14. Grundsatz der Berücksichtigung von Synergieeffekten
15. Grundsatz der Verwendung abgesicherter Bewertungsunterlagen

3.7 Besonderheiten bei der Unternehmensbewertung

Abhängige Personen

Nicht nur die Durchführung einer Bewertung ist wichtig, sondern auch die Überlegung, wer die Bewertung erstellen soll.

Beauftragen Sie nur erfahrene Unternehmensbewerter. Vom Auftraggeber abhängige Personen wie z. B. der langjährige Steuerberater oder der langjährige Unternehmensberater sind in der Regel als zu befangen einzustufen.

Beauftragen Sie einen neutralen und erfahrenen Unternehmensbewerter, der möglichst auch die Vermittlung durchführen sollte.

Noch wichtiger ist das Thema „abhängige Personen“ aus Sicht des Unternehmenskäufers, denn hier übersteigt häufig ein geforderter Kaufpreis das Gesamtvermögen des Käufers.

Würde es nach einem Kauf zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten kommen, würde sofort die beratende Person verantwortlich gemacht werden. Empfiehlt diese Person daher eine Firma nicht zu kaufen, oder bewertet diese besonders niedrig, dann existiert diese Problematik nicht. Daher werden abhängige Personen, nahe Bekannte und ängstliche Bewerter die Gefahren und Risiken immer als zu hoch einstufen, egal wie gut die zu erwerbende Firma tatsächlich ist.

Gewerbeimmobilien

Sind Gewerbeimmobilien vorhanden, ist heute die „Umwelt Due Diligence“ ständiger Begleiter im Verkaufsprozess. Auch hier ist es besser schon im Vorfeld eine eigene Analyse durchführen zu lassen, auch als Ergänzung zur Unternehmensbewertung, da Risiken in diesem Bereich immer massive Einwirkungen auf den Ertragswert haben, was im Extremfall zu negativen Unternehmenswerten führen kann. Diese Erkenntnis ist leider nur den Wenigsten klar, daher wird dieses Thema häufig vor sich her geschoben. Hier lautet die dringende Empfehlung, gleich im Vorfeld eine professionelle Umweltanalyse durchführen zu lassen, wenn Sie erfolgreich sein möchten.

Checkliste Unternehmensbewertung

1. Liegt eine intensive Analyse der Vergangenheit, aktuelle Situation und Zukunft vor?

2. Wurde eine Ertragsmethode eingesetzt (Ertragswert bzw. Discounted Cash-flow)?
3. Sind alle Potenziale herausgearbeitet?
4. Wurden alle Risiken und Abhängigkeiten beachtet?
5. Liegt eine integrierte Unternehmensplanung vor?
6. Ist die Bewertung in sich schlüssig und nachvollziehbar?

3.8 Resümee

Als Resümee kann gezogen werden, dass die Ausarbeitung einer realitätsnahen und nachvollziehbaren Unternehmensbewertung immer umfangreichen Know-hows und jahrelanger Erfahrung bedarf. Daher sollte eine solche Arbeit immer von einem unabhängigen Experten durchgeführt werden.

Kommen Sie trotz nachvollziehbarer Preisforderung im Verhandlungsprozess nicht weiter, dann ziehen Sie einen erfahrenen Verhandlungsspezialisten, als Berater oder Moderator hinzu, um letztlich doch erfolgreich zu sein.

Agieren Sie clever und nutzen Sie Ihre Möglichkeiten.

Dipl.-Wirtsch. Ing. (FH) Rolf Popp
Experte für Unternehmensvermittlung und Bewertung

V. Die Rolle der Berater bei der Geschäftsnachfolge

Ein Unternehmer kennt sein Geschäft, jedoch meist nicht die Tücken und Fallstricke bei der Unternehmensnachfolge. Mancher Seniorunternehmer sucht sich deshalb einen erfahrenen Transaktionsberater, der ihn von der Unternehmensanalyse über die Kontaktaufnahme mit geeigneten Interessenten bis zu den Verkaufsverhandlungen bei der Übergabe an einen Fremden begleitet. Dies ist aber nicht die Regel. Meist schaltet ein Senior zunächst seinen Steuerberater und häufig seine IHK ein. Der Unternehmer erwartet am Anfang noch keine konkreten Ideen, sondern eher allgemeine Denkansätze, die sich auf die gesamte Bandbreite des Nachfolgethemas beziehen.

1. Die Nachfolgeberatung der IHK

Die IHK Würzburg-Schweinfurt bietet dem Seniorunternehmer wie dem Unternehmensnachfolger vertrauliche individuelle Beratungsgespräche und als Ergänzung Unternehmensnachfolgeseminare an. Unternehmensnachfolgegespräche sind absolute Vertrauenssache. Sie erweisen sich meist als sehr komplex. Wegen der zahlreichen Möglichkeiten und verschiedener Wege zum Ziel sind persönliche Gespräche unbedingte Voraussetzung für eine funktionierende Nachfolge.

Das Prozedere bei der IHK ist einfach: Der Senior vereinbart mit den Experten der IHK Würzburg-Schweinfurt ein vertrauliches Gespräch. Themen können sehr private Dinge umfassen, beispielsweise wie der Senior zu seiner Familie steht, welche Ängste ihn belasten, dass die Nachfolge scheitern könnte, der Nachfolger das Unternehmen in den Niedergang treibt oder die Altersvorsorge des Seniores möglicherweise nicht ausreicht. Die Themen können auch höchstpersönlicher Natur sein, beispielsweise: Wie der Senior seine eigene Gesundheit einschätzt und mit welcher Geschwindigkeit er eine Nachfolge anstrebt. Das Gespräch berührt aber auch viele geschäftliche Aspekte: Wie sich das Unternehmen in den letzten Jahren entwickelt hat. Wo die Stärken und Schwachstellen des Betriebes liegen. Wie der Senior die Zukunft der Branche und seines Unternehmens bei der derzeitigen Unternehmenskultur einschätzt.

Besonders gerne wird die IHK von externen Übernehmern, beispielsweise Existenzgründern eingeschaltet, die vor intensiven Übergabeverhandlungen ein fachkundiges Gespräch mit einem neutralen Dritten führen möchten. Die Gespräche sind sehr vertraulich, enthalten sie doch eine Menge persönlicher Emotionen und Fakten, wie beispielsweise die fachliche, familiäre und finanzielle Situation des Gründers, seine persönlichen Stärken und Schwächen und seine Zukunftsplanung. Aber auch geschäftliche Aspekte werden eingehend besprochen, wie beispielsweise die Bilanzen des Unternehmens, der Kaufpreis, Haftungsfragen, Zukunftsperspektiven der Branche und des Unternehmens, Übertragungsmöglichkeiten, Rechtsformen und Fördermittel. Zur Ergänzung des breiten Angebots kooperiert die IHK mit Steuerberatern, Rechtsanwälten, Unternehmensberatern mit Schwerpunkt Unternehmensnachfolge und mit Mitgliedern des IHK-Steuer- und Finanzausschusses und dem IHK-Mittelstandsforum.

2. Der Steuerberater

Neben der IHK gehört der Steuerberater regelmäßig zu den ersten Gesprächs- und Informationspartnern zum Thema „Unternehmensnachfolge“. Wenn der Seniorunternehmer und der Nachfolger ihre Informationsphase weitgehend abgeschlossen haben, erhält der Steuerberater die Aufgabe, die Überlegungen und die ins Auge gefassten Wege im Detail steuerlich durchzurechnen und die Vor- und Nachteile exakt zahlenmäßig zu belegen. Er soll das Nachfolgekonzept so vorbereiten, dass Rechtsanwalt und Notar die notwendigen Verträge erstellen können. Ohne Einschaltung eines Steuerberaters ist eine abgesicherte Unternehmensnachfolge undenkbar. Allerdings sollte der Steuerberater nicht als „Mädchen für alles“ missbraucht werden. Er kann nicht bestimmen, wer der beste Nachfolger ist. Er kann nicht den Zeitpunkt festlegen, ab welchem eine Geschäftsübergabe vernünftig ist. Und er kann nicht entscheiden, wie die Gewichtung der Vor- und Nachteile festgelegt wird. Diese Problemstellungen müssen vom Unternehmer selbst gelöst werden. Nicht nur der Seniorunternehmer auch der Übernehmer arbeitet sehr eng mit seinem Steuerberater zusammen. Der Steuerberater prüft, ob Kaufpreis und Wert des Unternehmens übereinstimmen. Er betreut steuerlich die gewählte Unternehmensrechtsform und unterstützt nicht selten den Unternehmer bei den Übernahmeverhandlungen. Ideal ist, wenn der Steuerberater gleichzeitig auch Rechtsanwalt ist und so

die steuerlichen und rechtlichen Fragen in einer Hand liegen. Aber auch beim Übernehmer gilt: Die persönlichen und unternehmerischen Entscheidungen liegen eindeutig beim Nachfolger selbst.

3. Der Rechtsanwalt/Notar

Bereits vor 2000 Jahren prägten die Römer den Grundsatz „pacta sunt servanda“ (Verträge müssen gehalten werden). Diese Regel gilt auch heute noch. Und damit ein Vertrag auch „vor Gericht hält“ ist es wichtig, dass ein Rechtsanwalt/Notar die Formulierung übernimmt. Zahlreiche Verträge müssen bei der Geschäftsübergabe/-nahme geschlossen werden. Kaufvertrag, Pachtvertrag, Schenkungsversprechen usw. Im Zuge der Unternehmensnachfolge treten darüber hinaus umfangreiche rechtliche Fragen aus den verschiedensten Rechtsgebieten, wie Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Vertragsrecht und aus Themenbereichen auf, die die Vorsorge für den Todesfall des Unternehmers betreffen, wie Erbrecht, Familienrecht, Unternehmertestament etc. Nur so lässt sich gewährleisten, dass ein rechtliches Fundament der Geschäftsnachfolge geschaffen wird. Bei der Suche nach dem „richtigen Anwalt“ hilft der Anwaltsuchdienst (www.anwaltssuchdienst.de). Ein wichtiger Ansprechpartner ist beim Thema Geschäftsnachfolge der Notar. Notwendige Handelsregisteranmeldungen sind vom Notar zu beglaubigen oder zu beurkunden. Ferner ist der Notar regelmäßig eingebunden bei der Erstellung von Gesellschaftsverträgen, Übernahmeverträgen bis hin zu Ehegattenverträgen.

4. Der Unternehmensberater

Zahlreiche Unternehmensberater befassen sich mit der Problematik der Unternehmensnachfolge. Viele Berater haben sich spezialisiert auf bestimmte Teilgebiete der Nachfolgethematik, beispielsweise die Ermittlung des Unternehmenswertes und des Kaufpreises, Zusammenführen von Übergeber und Übernehmer, betriebswirtschaftliche und „menschliche“ Vorbereitung der Geschäftsübernahme. Allerdings weist die Beraterlandschaft ein sehr heterogenes Bild auf. Deshalb ist es besonders wichtig, mit Sorgfalt die Auswahl des Beraters zu treffen. Informationen über Unternehmensberater und über die Kontaktherstellung sind vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

(www.bdu.de) erhältlich. Ehrenamtliche Berater (Aktivsenioren Schweinfurt oder Alt hilft Jung Würzburg) bieten ihre Unterstützung an und können durch die langjährige Lebens- und Berufserfahrung ihrer Mitglieder in manch heikler Situation helfen.

VI. Unternehmensnachfolge: Vorsorge für den Todesfall

Der Ratgeber „Die Geschäftsübergabe im Überblick“ befasst sich primär mit der Geschäftsübergabe unter Lebenden. Allerdings sollte jeder Seniorunternehmer sich gründlich mit Themenbereichen befassen, die sich auf die Regelung der Unternehmensnachfolge im Hinblick auf das eigene Ableben bezieht. Denn kein Mensch kann sich sicher sein, dass er seine Ziele und Strategien zu Lebzeiten umsetzen kann. Deshalb kann ein Unternehmer nicht darauf verzichten, letztwillige Verfügungen zu Lebzeiten zu treffen und somit Einfluss auf die gesetzliche Erbfolge zu nehmen. Instrumente hierfür sind der Abschluss eines Erbvertrages oder die Errichtung eines Testaments. Nur so kann sich der Unternehmer sicher sein, dass jeder Erbe das bekommt, was er ihm zugedacht hat. In diesem Zusammenhang sollte der Unternehmer die gesetzliche Regelung der Erbfolge kennen.

1. Die gesetzliche Regelung der Erbfolge

Die Erbenordnungen weisen folgende Reihenfolge auf:

- Die Erben erster Ordnung: Hierzu gehören die Abkömmlinge des Erblassers, d. h. die Kinder, Enkel und Urenkel. Dabei erben die Kinder stets zu gleichen Teilen. Leben die Kinder zur Zeit des Erbfalls noch, werden dadurch deren Kinder, also die Enkel des Unternehmers, von der gesetzlichen Erbfolge ausgeschlossen. Ist eines der Kinder des Unternehmers vor ihm verstorben, so treten an seine Stelle dessen Kinder zu gleichen Teilen.
- Die Erben zweiter Ordnung: Hierzu zählen die Eltern des Erblassers und deren Abkömmlinge (Geschwister des Erblassers). Leben zur Zeit des Erbfalls die Eltern des Unternehmers noch, so beerben sie den Unternehmer zu gleichen Teilen. Lebt etwa ein Elternteil nicht mehr, treten an seine Stelle dessen Kinder zu gleichen Teilen.
- Die Erben dritter Ordnung: Hierzu gehören die Großeltern des Unternehmers und deren Abkömmlinge (Onkel und Tanten, Cousinen und Vettern). An die Stelle eines verstorbenen Großelternanteils treten dessen Abkömmlinge.
- Die Erben vierter Ordnung: Hierzu zählen die Urgroßeltern des Unternehmers und deren Abkömmlinge (Großonkel und Großtanten).

Es gibt einige Grundsätze bei der Rangfolge der Ordnungen:

- Verwandte näherer Ordnung schließen Verwandte fernerer Ordnung aus. Das bedeutet, dass Eltern und Geschwister (Erben zweiter Ordnung) nur dann zum Zuge kommen, wenn weder Kinder noch Enkel (Erben erster Ordnung) vorhanden sind.
- Innerhalb einer Erbenordnung erben zuerst die Eltern und erst nach deren Tod die Kinder

Das gesetzliche Erbrecht des Ehegatten

- Der überlebende Ehegatte ist gesetzlicher Erbe neben den Verwandten der ersten Ordnung (z. B. Kinder) zu einem Viertel, neben Verwandten der zweiten Ordnung (z. B. Eltern) oder den Großeltern zur Hälfte. Beim gesetzlichen Güterstand der Zugewinnngemeinschaft erbt der Ehegatte zusätzlich zu seinem gesetzlichen Erbteil ein weiteres Viertel des Nachlasses als pauschalen Zugewinnausgleich. Dadurch erbt der Ehegatte gegenüber den Erben der ersten Ordnung die Hälfte, neben solchen der zweiten Ordnung oder den Großeltern Dreiviertel. Bei Gütertrennung erbt der überlebende Ehegatte neben einem, zwei oder drei Kindern jeweils zu gleichen Teilen (neben einem Kind erhält er also die Hälfte, neben zwei Kindern ein Drittel, neben drei ein Viertel)

2. Pflichtteilsberechtigte

Das Gesetz sieht vor, dass Personen, die dem Unternehmer verwandtschaftlich besonders nahe stehen, pflichtteilsberechtigt sind. Zu den Pflichtteilsberechtigten gehören die ehelichen und nicht ehelichen Kinder des Erblassers, entferntere Abkömmlinge wie Enkel und Urenkel, der Ehegatte, die Eltern (wenn Abkömmlinge fehlen), nicht dagegen die Geschwister des Erblassers. Um den Pflichtteil geht es immer dann, wenn ein naher Angehöriger testamentarisch von der Erbfolge ausgeschlossen wurde. Die Höhe des Pflichtteils entspricht der Hälfte des gesetzlichen Erbteils. Der Pflichtteil kann nur als Zahlung eines Geldbetrages durchgesetzt werden. Die Verjährungsfrist beträgt drei Jahre. Verschenkt der Unternehmer Vermögen schon zu Lebzeiten, so hat der spätere Erbe bzw. Pflichtteilsberechtigte einen sog. Pflichtteilsergänzungsanspruch (Geldanspruch) in Bezug auf alle innerhalb von zehn Jahren vor dem Todesfall erfolgten Schenkungen (der Anspruch reduziert sich durch Abschmelzung pro Jahr

um ein Zehntel). Tritt der Todesfall erst nach Ablauf von zehn Jahren nach der Schenkung ein, besteht kein Pflichtteilsergänzungsanspruch mehr. Bei Schenkungen an Ehegatten besteht der Pflichtteilsergänzungsanspruch jedoch unbefristet und ohne Abschmelzung.

Der Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsanspruch kann für den Nachfolger eine erhebliche Liquiditätsbelastung bedeuten. Der Unternehmer sollte daher etwaige Pflichtteilsansprüche seiner Angehörigen kennen und sich schon zu Lebzeiten mit der Reduzierung dieser Ansprüche befassen. Hier bieten sich frühzeitige Schenkungen an (um die Zehn-Jahres-Frist auszunutzen), die Anordnung von Vor- und Nacherbschaft oder Abfindungszahlungen mit notariellem Pflichtteilsverzicht des Erbberechtigten.

3. Das Unternehmertestament

Wenn der Unternehmer weiß, welche Nachfolge bei gesetzlicher Erbfolge eintritt, muss er sich entscheiden, ob die gesetzliche Regelung die für das Unternehmen optimale Rechtsnachfolge darstellt. Ist dies nicht der Fall, muss er selbst aktiv werden und seine Vorstellungen in einem Testament oder Erbvertrag niederschreiben. Das Testament kann als öffentliches Testament, d. h. mit notarieller Mitwirkung oder als privates Testament verfasst werden. Beim öffentlichen Testament veranlasst der Notar die amtliche Verwahrung der letztwilligen Verfügungen. Dabei prüft der Notar die formellen Voraussetzungen der wirksamen Errichtung des Testaments und die Testierfähigkeit des Unternehmers. Vorteilhaft ist, dass die Anfechtungsgefahr des Testaments geringer ist. Das private Testament muss dagegen eigenhändig geschrieben und unterschrieben sein. Zwar sind die Kosten beim privaten Testament sicherlich geringer, die Gefahr keine eindeutige Formulierung zu finden oder Formfehler zu begehen, ist jedoch hoch. Eine fachkundige Beratung ist dem Unternehmer auf jeden Fall dringend anzuraten.

Denn nur klare und durchsetzbare Anordnungen erfüllen eine wichtige zukunftsweisende Funktion. Das Testament sollte dann in regelmäßigen Abständen überprüft und erforderlichenfalls angepasst und geändert werden.

Durch das Testament

- können Erbengemeinschaften ohne klare Führungskompetenzen vermieden werden.

- können Liquiditätsabflüsse durch Pflichtteilsansprüche, Abfindungen und Steuerzahlungen verhindert werden.
- kann die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt werden, indem der richtige Nachfolger bestimmt oder ein Testamentsvollstrecker eingesetzt wird.

4. Der Erbvertrag

Der Unternehmer kann auch in einem Erbvertrag Verfügungen für den Fall seines Todes treffen. Der Erbvertrag muss notariell beurkundet werden. An die vertragsmäßigen Verfügungen ist der Unternehmer auf Dauer gebunden. Der Erbvertrag kann nur zu Lebzeiten beider Vertragsparteien aufgehoben oder geändert werden, wenn sich die Vertragspartner darüber einig sind. In diesem Fall wird ein Aufhebungsvertrag geschlossen, der wie der Erbvertrag notariell beurkundet sein muss. Da der Unternehmer wegen der Bindungswirkung des Erbvertrages diesen später nicht mehr einseitig ändern kann, ist vor erbvertraglichen Verfügungen im Bereich der Unternehmensnachfolge zu warnen. Auch beim Erbvertrag gilt: Nur mit fachkundiger Beratung sollte ein Erbvertrag geschlossen werden.

5. Weitere Vorsorgemaßnahmen

Um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens auch für den Fall einer schweren Erkrankung oder eines Unfalles des Unternehmers sicherzustellen, sollte dieser folgende weitere Vorsorgemaßnahmen treffen:

Einsetzung eines weiteren Geschäftsführers oder Bestellung eines Prokuristen oder Erteilung einer Handlungsvollmacht für den betrieblichen Bereich, Erteilung einer Vorsorgevollmacht (evtl. mit Patientenverfügung) für den privaten Bereich.

VII. Wichtige Adressen

Informationen

IHK Würzburg-Schweinfurt

www.wuerzburg.ihk.de – Starthilfe | Unternehmensförderung – Unternehmensnachfolge

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie – www.bmwi.de

Mittelstandspakt Bayern: www.mittelstand-in-bayern.de – Thema Nachfolge

Existenzgründerpakt Bayern: www.existenzgruenderpakt-bayern.de

Nexxt-Partner: www.nexxt-change.org

Broschüren/Merkblätter/Musterverträge

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

„Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung“ und „Erfolgreicher Stabwechsel“ – www.bmwi.de

Bayerisches Staatsministerium der Finanzen

„Steuertipps für Existenzgründer“

„Die Erbschaft- und Schenkungssteuer“

„Die Abgeltungsteuer ab 2009“

„ELSTER – Die elektronische Steuererklärung“

„Lohnsteuer 2011“

www.stmf.bayern.de – Service - Informationsbroschüren

www.frankfurt.ihk.de - Musterverträge

Internetbörse für Übernehmer und Übergeber

nexxt-change Unternehmerbörse

www.nexxt-change.org

Fördermittel

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
www.foerderdatenbank.de

KfW Bankengruppe/KfW Mittelstandsbank
www.kfw.de

LfA Förderbank Bayern
www.lfa.de

IHK Würzburg-Schweinfurt
Förderung von Beratungen vor oder nach Geschäftsübernahme
www.wuerzburg.ihk.de – Starthilfe | Unternehmensförderung – Coachingprogramme

Unternehmensberater finden

KfW-Beraterbörse: www.kfw-beraterboerse.de

VIII. Eine kurze Anmerkung zum Schluss

Zu jedem Kapitel des Leitfadens könnte ein eigenes Fachbuch verfasst werden. So umfangreich und komplex ist das Thema der Geschäftsübergabe.

Wenn Sie sich die Mühe gemacht haben, den Ratgeber von Anfang bis Ende durchzulesen, haben Sie bereits mehrere Ziele erreicht:

- Sie haben strukturiert die verschiedenen Aspekte der Geschäftsübergabe kennen gelernt und Kenntnisse über die Vor- und Nachteile von Maßnahmen erworben.
- Sie können besser die Auswirkungen Ihres Handels aber auch Ihres Zögerns einschätzen.
- Sie sehen Ihre Interessen und Strategien, können sich aber auch in die Interessen des Vertragspartners hineinversetzen.
- Sie nehmen sich die notwendige Zeit und verfolgen konsequent Ihr Übergabekonzept.
- Sie sehen die funktionierende Unternehmensnachfolge gemäß der „Nachfolgtreppe“ als Erfolg an.
- Sie können besser beurteilen, zu welchen Themen Sie noch gezielte Informationen (Fachseminare, persönliche Beratung, Fachliteratur) einholen sollten.
- Sie erkennen, dass umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen und genutzt werden können.
- Sie lassen sich frühzeitig von Experten beraten.

Die IHK Würzburg-Schweinfurt wünscht sich, dass der Leitfaden zu einer erfolgreichen Nachfolgekultur in Mainfranken beiträgt.

Die IHK und ihre Kooperationspartner unterstützen Sie gerne bei Ihrem Vorhaben.

Bisher in der IHK-Schriftenreihe erschienen

IHK-Schriftenreihe	Titel	erhältlich bei der IHK	Vergriffen – kann in der Uni-Bibliothek ausgeliehen werden
Nr. 1/1966	Die Zukunft der Rhön		x
Nr. 2/1966	Verkehrsdrehscheibe Mainfranken		x
Nr. 3/1967	Rechtsgrundlagen und Organisation		x
Nr. 4/1967	Die Bevölkerungsentwicklung der Gemeinden, Städte und Landkreise des Regierungsbezirkes Unterfranken 1965 – 1990		x
Nr. 5/1968	Funktionsfähige Innenstädte		x
Nr. 6/1969	Die Landkreise Lohr und Marktheidenfeld Ein Beitrag zur regionalen Wirtschaftspolitik in Unterfranken		x
Nr. 7/1972	Haßberge – Steigerwald Sozioökonomische Entwicklungsprozesse in strukturschwachen Räumen		x
Nr. 8/1972	Berufs- und arbeitspädagogische Voraussetzungen für die betriebliche Ausbildung		x
Nr. 9/1977	Das Maintal: Entwicklungsachse und Lebensader einer Landschaft		x
Nr. 10/1979	Alfred Herold – Der Fremdenverkehr in Mainfranken Struktur, Möglichkeiten, Probleme	x	
Nr. 11/1984	Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt		x
Nr. 12/1984	Das mainfränkische Autobahnnetz Entwicklung, Struktur und Funktion Ein kritischer Überblick aus geografischer Sicht von Alfred Herold	x	
Nr. 13/1990	Berlin-Leipzig-Würzburg-Stuttgart-Zürich Chancen einer dritten Nord-Süd-Magistrale von A. Herold, Würzburg	x	
Nr. 11/1992	Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt		x
Nr. 14/1995	Bürokratieberuhigte Zone Mainfranken		x
Nr. 11/1995	Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt		x
Nr. 11/1999	Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt		x
Nr. 12/2003	Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt		x
Nr. 11/2007	Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt		x
Nr. 15/2008	Gründeratlas Mainfranken 2008	x	
Nr. 16/2008	Unternehmensrisiken erkennen und meistern Tipps zur Unternehmensentwicklung und Krisenprophylaxe	x	

IHK-Schriftenreihe	Titel	erhältlich bei der IHK	Vergriffen – kann in der Uni-Bibliothek ausgeliehen werden
Nr. 17/2008	Industriereport 2008 Zur Bedeutung der Industrie in Mainfranken	x	
Nr. 18/2008	Entwicklungsperspektive für Mainfranken Handlungsempfehlungen aus Sicht der mainfränkischen Wirtschaft	x	
Nr. 19/2008	Realsteuerhebesätze 2008 Eine Untersuchung der IHK Würzburg-Schweinfurt	x	
Nr. 20/2008	Die Bau- und Immobilienwirtschaft in Mainfranken	x	
Nr. 19/2009	Die Entwicklung der Realsteuerhebesätze in Mainfranken 2009	x	
Nr. 21/2009	Gründeratlas Mainfranken 2009	x	
Nr. 22/2009	Die Mittelzentren des IHK-Bezirks Mainfranken	x	
Nr. 23/2009	Beteiligungskapital – Wege Chancen Perspektiven	x	
Nr. 24/2009	Verkehrsdrehscheibe Mainfranken 2009	x	
Nr. 19/2010	Die Entwicklung der Realsteuerhebesätze in Mainfranken 2010		
Nr. 25/2010	Besser finanziert – Förderleitfaden für den Mittelstand	x	
Nr. 15/2010	Gründeratlas Mainfranken 2010	x	
Nr. 26/2010	Verkehrsinfrastruktur, Verkehr und Logistik in Mainfranken	x	
Nr. 11/2011	Rechtsgrundlagen der IHK Würzburg-Schweinfurt	x	
Nr. 27/2011	Der demographische Wandel aus Sicht der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes in der Wirtschaftsregion Mainfranken	x	

Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) an der Universität Würzburg in Kooperation mit der IHK Würzburg-Schweinfurt

ZfR- Schriftenreihe	Titel	erhältlich beim ZfR
Nr. 1/2009	Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in Unterfranken	x
Nr. 2/2010	Die Vernetzung der Region Mainfranken mit den benachbarten Metropolregionen	x

IHK Würzburg-Schweinfurt

Postanschrift: Postfach 58 40 | 97064 Würzburg
Büroanschrift: Mainastraße 33-35 | 97082 Würzburg
Tel. +49 931 4194-0 | Fax +49 931 4194-100

Geschäftsstelle Schweinfurt | Karl-Götz-Straße 7 | 97424 Schweinfurt
Tel. +49 9721 7848-0 | Fax +49 9721 7848-650

E-Mail: info@wuerzburg.ihk.de | Internet: www.wuerzburg.ihk.de

ISBN 978-3-9813960-3-4