



Herausforderung Unternehmensnachfolge

für Unternehmensübergeber und Nachfolger



IHK

Hessischer Industrie-
und Handelskammertag

Inhalt

Vorwort	5	5 Rechtliche und steuerliche Aspekte	26
1 Übergabefähigkeit eines Unternehmens	6	Share Deal oder Asset Deal	26
2 Vorbereitung der Unternehmensnachfolge	9	Wichtige Verträge beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens	27
Frühzeitige Planung der Nachfolge	9	Unternehmenskaufvertrag	27
Suche und Auswahl des Nachfolgers	11	Kauf von Gesellschaftsanteilen/Gesellschaftsvertrag	28
Ziele des Übergebers und des Übernehmers	13	Ehevertrag	29
Vorbereitung des Nachfolgers	13	Testament	29
Psychologische und soziale Komponente der Nachfolge	15	Miet- und Pachtvertrag	29
Nutzung von kompetenter Beratung	16	Arbeitsvertrag	29
3 Formen der Unternehmensübergabe	17	Haftungsrisiken beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens	30
Nachfolge innerhalb der Familie	17	Haftung bei Firmenfortführung	30
Unternehmensübertragung als vorweggenommene Erbfolge bzw. Schenkung	17	Haftung für betriebliche Steuerschulden	31
Unternehmensübertragung als gewillkürte Erbfolge von Todes wegen	18	Steuerliche Überlegungen	31
Unternehmensübertragung aufgrund der gesetzlichen Erbfolge	18	Schenkung und Erbschaft	31
Unternehmensübertragung gegen Renten, Raten oder wiederkehrende Leistungen	18	Entgeltliche Übertragung des Unternehmens	33
Unternehmensübergabe durch Kauf	19	6 Notfallplanung	35
Schrittweise Übertragung eines Unternehmens	19	7 Umsetzung der Unternehmensübergabe	37
Nachfolge außerhalb der Familie	20	Unterstützung bei der Erarbeitung eines Businessplans	37
Verkauf an Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen	20	Umsetzung der Unternehmensnachfolge mittels eines Fahrplans	37
Verkauf an Externe	20	Finanzierung der Unternehmensübernahme	38
Verpachtung eines Unternehmens	20	Gespräch mit dem Kreditinstitut	38
Stiftungslösungen	21	8 IHK: Die erste Adresse	41
4 Unternehmensbewertung	22	Ihre persönlichen Ansprechpartner	42
Wertermittlung des Unternehmens	22	Hessische Industrie- und Handelskammern	42
Bewertungsverfahren	22	Ihre Notizen	43
Ertragswertverfahren	23		
Discounted-Cash-Flow-Methode	24		
Substanzwertverfahren	24		
Mittelwertverfahren	24		
Marktwertverfahren (Multiplikatorverfahren)	25		
Fazit Unternehmensbewertung	25		

Vorwort

In vielen mittelständischen Unternehmen in Deutschland ist der Generationswechsel ein aktuelles Thema. Zahlreichen Unternehmen droht die Stilllegung, weil sich kein geeigneter Nachfolger finden lässt. Unweigerlich stellt sich die Frage, wie der Bestand der in den nächsten Jahren zur Übergabe anstehenden Unternehmen und ihrer Arbeitsplätze langfristig gesichert werden kann.

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

Die rechtzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge ist eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Erhalt des Betriebs. Fehler bei der Übergabe können zu Unternehmenskrisen bis hin zur Betriebsaufgabe führen. Viele Unternehmensinhaber haben keinen Nachfolger aus der Familie. Für sie ist es wichtig, rechtzeitig einen geeigneten externen Übernehmer zu finden und auf die Betriebsführung vorzubereiten.

Worauf ist bei Kauf, Schenkung oder Erbschaft zu achten? Wie lässt sich der Wert eines Unternehmens ermitteln? Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? Was gehört dazu, ein Unternehmen zu führen? Der vorliegende Leitfaden will eine erste Orientierung über das breite Spektrum von Themenbereichen und Fragestellungen an den Übergeber wie an den Nachfolger geben und dabei helfen, die bevorstehenden Aufgaben erfolgreich zu meistern. Das Handbuch richtet sich an den abgebenden Senior-Unternehmer, greift aber auch Aspekte für den angehenden Übernehmer auf. Beide Perspektiven sind wichtig, denn eine erfolgreiche Übergabe hängt vor allem von einer guten Kommunikation ab, bei der alle Beteiligten die Interessen und Schwierigkeiten des Anderen kennen sollten.

Eine Unternehmensübergabe bzw. -übernahme ist zumeist ein sehr komplexer Vorgang. Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge lassen sich nur mit Hilfe von Experten richtig beurteilen. Daher sollte deren Unterstützung in jedem Fall in Anspruch genommen werden. Auch die Industrie- und Handelskammern in Hessen bieten umfangreiche Serviceleistungen zum Thema Unternehmensnachfolge an. Die folgenden Ausführungen zu rechtlichen und steuerlichen Aspekten beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen aber das Bewusstsein für ausgewählte rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte sensibilisieren und eine erste Hilfestellung zur Annäherung an das Thema bieten.

1 Übergabefähigkeit eines Unternehmens

Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) gibt es in Deutschland rund 3,74 Millionen Unternehmen, davon sind 3,54 Millionen Familienbetriebe. Rund 700.000 Unternehmen suchen in den nächsten fünf Jahren aus Altersgründen einen Nachfolger. Als gut vorbereitet für den Übergabeprozess gelten davon 135.000 Unternehmen. Dieser große Zahlensprung muss näher betrachtet werden, da er die Hintergründe darstellt, um seitens des Unternehmers die Herausforderung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge anzunehmen. Die Übergabefähigkeit Ihres Unternehmens stellt nämlich eine entscheidende Bedingung für den Erfolg der Nachfolge dar. So finden viele Unternehmer häufig keinen Nachfolger, da der Betrieb unzureichend vorbereitet wurde.

Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Zeitraum von 2014–2018 (Angaben in 1.000)



Quelle: IfM Bonn

Die Übergabefähigkeit eines Unternehmens wird durch den Unternehmer selbst geprägt. Dieser bringt seit der Gründung des Betriebes sein eigenes Wissen, seine Fähigkeiten und seine Kontakte in sein Unternehmen ein. Die Übergabefähigkeit des Unternehmens ist daher umso besser, je intensiver der Senior-Unternehmer im Laufe der Zeit diese Punkte von sich auf andere übertragen hat. Ein Betrieb, der von seinem Gründer inzwischen vollkommen unabhängig funktioniert, könnte prinzipiell von jedem Nachfolger übernommen werden, auch von einem reinen Finanzinvestor. Mit jeder Fertigkeit und jedem Wissensvorsprung, die noch am Übergeber hängen, werden jedoch weitere Anforderungen an den Nachfolger gestellt und somit der Kreis der möglichen Nachfolger immer kleiner. Kann bisher nur der Senior-Unternehmer Angebote kalkulieren, so muss er jemanden suchen, der das auch kann. Kann nur der Senior neue Produkte entwickeln, weil er der einzige Ingenieur im Betrieb ist, so muss er jemanden suchen, der auch Ingenieur der gleichen Fachrichtung ist und entwickeln kann. Je kleiner das Unternehmen ist, desto größer ist das Risiko, dass der Betrieb nicht übergabefähig ist. Der Extremfall ist der Einzelunternehmer oder Freiberufler, der Unternehmer und Unternehmen in einer Person ist. So gut sein Ruf bei den Kunden auch sein mag, er kann ihn nicht weitergeben oder verkaufen. Sichtbar wird eine fortgeschrittene Übergabefähigkeit bei Unternehmen in dem Moment, in dem eine weitere Führungsebene aufgebaut ist. Die Führungskräfte übernehmen fachliche und disziplinarische Aufgaben vom Unternehmer, sie treffen selbst Entscheidungen. Da somit die Unternehmensgröße ein wesentlicher Indikator für die Übergabefähig-

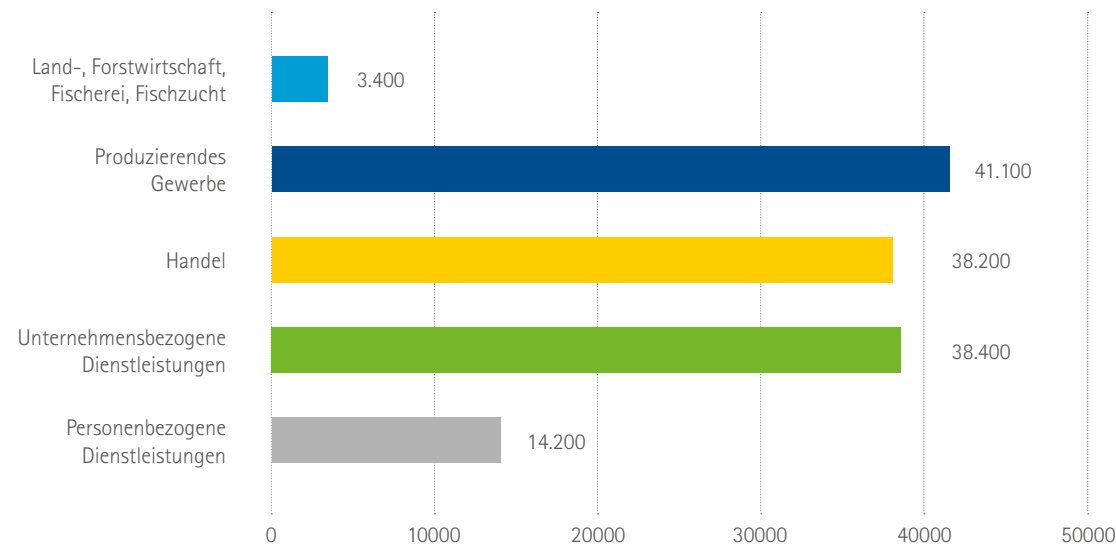
keit ist, ist das Wachstum des Unternehmens ein wichtiger Hebel. Mit zunehmender Mitarbeiteranzahl werden Wissen, Aufgaben und Kompetenzen fast automatisch auf mehrere Schultern verteilt und der Unternehmer somit entlastet. Eine auf Wachstum ausgerichtete Führung ist daher eine gute Vorbereitung für eine erfolgreiche Nachfolgegestaltung. Neben der Übertragung von Wissen und Kompetenzen auf Mitarbeiter gilt es sicherzustellen, dass die wertbildenden Faktoren im Unternehmen verbleiben, wenn der Unternehmer nicht mehr zur Verfügung steht. Dies kann z. B. durch organisatorische Maßnahmen umgesetzt werden. Gerade heute gibt es aber auch zunehmend technische Möglichkeiten für die Verbesserung der Übergabefähigkeit.

Mit der Digitalisierung von Geschäftsprozessen werden viele Teile des Geschäftsmodells, die vorher beim Menschen lagen, in die digitale Welt überführt und somit vom Unternehmer abgelöst. So kann ein Online-Shop dabei helfen, den Vertrieb vom Unternehmer unabhängiger zu machen, und die Digitalisierung von Fertigungsprozessen kann das Wissen über Produktionsabläufe des Inhabers umsetzen. Je besser also die Übergabefähigkeit ist, desto mehr Nachfolger kommen in Frage.

Angesichts der aktuellen Situation, dass wir in Deutschland jedoch einen Mangel an Nachfolgern verzeichnen müssen, trifft die Übergabefähigkeit eines Unternehmens gleichzeitig auf weitere verschiedene Faktoren, die eine Unternehmensnachfolge zunehmend kritisch gestalten. Hier ist der demografische Wandel hervorzuheben, d.h. die meisten Branchen sind durch eine gewisse Überalterung gekennzeichnet und es gibt immer weniger junge Menschen, so dass in den nächsten zehn Jahren das Finden eines Nachfolgers immer schwieriger wird. Weiterhin ist der Wertewandel in der Gesellschaft zu benennen. Das Interesse an der Übernahme unternehmerischer Verantwortung nimmt bei den jüngeren Bevölkerungsschichten ab. Führt der demografische Wandel zu einer Abnahme der absoluten Zahlen an potenziellen Nachfolgern, so ergibt sich dabei aus dem Wertewandel zudem ein relativer Rückgang innerhalb der relevanten Altersgruppe. Ein dritter Punkt ist der Arbeitsmarkt, der sich durch die gute konjunkturelle Lage sehr gut erholt hat, jedoch aufgrund des Fachkräftemangels das Problem der Nachfolgersuche verstärkt. Dazu kommt, dass durch die aktuellen technologischen Innovationen die Bereitschaft von potenziellen Übernehmerinnen und Übernehmern zusätzlich sinkt, Zeit und Geld in Unternehmen zu investieren, die zwar übernahmewürdig sind, es aber nicht sicher ist, ob die Geschäftsmodelle auch noch in einigen Jahren funktionieren.

Übernahmewürdig ist ein Familienunternehmen nur, wenn es den übernahmebereiten Nachfolgern oder Kaufinteressenten bessere Ertragsaussichten bietet, d.h. mehr Gewinn erwarten lässt als das Einkommen aus einer unselbstständigen (Führungs-) Tätigkeit und/oder eine bessere Verzinsung des eingesetzten Kapitals als im Kapitalmarkt. Nur Familienunternehmen, deren Branche und deren Führung des Unternehmens in dieser Branche für einen Nachfolger oder Kaufinteressierten wirtschaftlich attraktiv sind, werden für eine weitere Übernahmebetrachtung in Frage kommen. Dass sich die Anzahl der übernahmewürdigen Betriebe gegenüber der Gesamtheit der Familienunternehmen so stark verringert hat, bedeutet somit nichts anderes, als dass viele Familienunternehmen nicht genügend Gewinne abwerfen, um das Unternehmen verkaufen zu können. Ein potenzieller Nachfolger muss jedoch nicht nur den möglichen Gewinn aus dem Unternehmen als seine persönliche Lebensgrundlage nutzen, sondern sein gezahlter Kaufpreis muss sich als getätigte Investition ebenfalls aus dem Gewinn amortisieren.

Zur Übergabe anstehende Unternehmen in Deutschland nach Wirtschaftszweigen von 2014–2018



Quelle: IfM Bonn

Der zweite Zahlensprung bei den Schätzungen des IfM Bonn liegt zwischen übernahmewürdigen und übergabereifen Betrieben. Übergabereif sind Familienunternehmen, wenn dessen Eigentümer bzw. Mitglieder der Eigentümerfamilie, die das Unternehmen maßgeblich führen oder zumindest kontrollieren, in den nächsten Jahren beispielsweise wegen hohen Alters aus der Unternehmensführung ausscheiden wollen oder durch Unfall, chronische Erkrankungen, Herzinfarkt oder Schlaganfall überraschend ausfallen. Nach Untersuchungen des IfM Bonn ist das Lebensalter mit 86 % der häufigste Anlass, den Betrieb der nächsten Generation zu übergeben. In ca. 10 % der Fälle wird die Regelung der Nachfolge wegen überraschendem Tod des Unternehmers, in 4 % der Fälle wegen dessen dauernder Arbeitsunfähigkeit, beispielsweise aufgrund eines Unfalls, erzwungen.

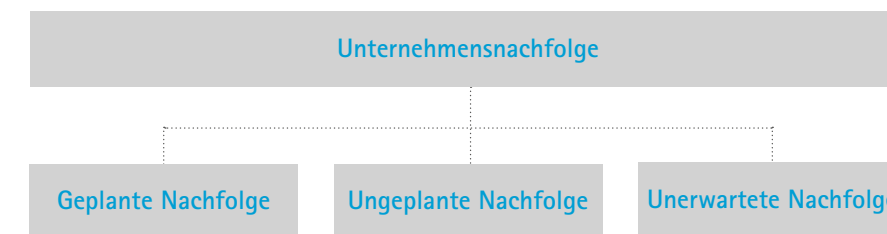
Die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen wird in den nächsten Jahren kontinuierlich ansteigen und das Übernahmepotenzial sinken. Daher ist die langfristige Schaffung der Übergabefähigkeit eines Unternehmens durch zielgerichtete Information, Beratung und Förderung die notwendige Weichenstellung für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe.

2 Vorbereitung der Unternehmensnachfolge

Frühzeitige Planung der Nachfolge

Für viele Unternehmer ist es nicht einfach, an den Rückzug aus dem mit viel Mühe aufgebauten Unternehmen zu denken. Die Vorstellung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und einem Nachfolger den Platz zu überlassen, kostet Überwindung. Hinzu kommt die Unsicherheit, dass der Fortbestand des Unternehmens bedroht sein könnte, wenn kein qualifizierter Nachfolger vorhanden ist. Der Verlust von Vermögen und von Arbeitsplätzen kann die Folge sein. Gerade deshalb ist eine frühzeitige, systematische Vorbereitung der Unternehmensnachfolge wichtig.

In der Praxis wird zwischen folgenden Nachfolgesituationen unterschieden:



Geplante Nachfolge

Die geplante Nachfolge beschreibt die systematische, mittelfristige Nachfolgesuche – sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von außerhalb – und die Sicherstellung einer klaren Nachfolge durch entsprechende Verfügungen im Unternehmertestament. Der Unternehmer legt einen konkreten Übergabezeitpunkt fest und das private sowie geschäftliche Umfeld ist über die Nachfolgeregelung informiert.

Ungeplante Nachfolge

Ursachen für ungeplante Unternehmensnachfolgen können Ehescheidungen, Streitigkeiten in der Inhaberfamilie oder der plötzliche Entschluss des Unternehmers zum Aufhören sein. Gerade erfolgreiche Unternehmer entwickeln mitunter den Wunsch, aus dem Unternehmen auszusteigen, da sie genügend finanzielle Mittel für die weitere Lebensplanung erarbeitet haben. In der Regel liegen keine klaren Nachfolgeregelungen vor und es verbleiben nur wenige Monate für eine Betriebsübergabe.

Unerwartete Nachfolge

Unerwartete Nachfolgen entstehen durch Krankheit, Unfall oder auch Todesfall des Unternehmers. In diesen Situationen muss die Unternehmensnachfolge kurzfristig erfolgen, damit der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden kann.

Unabhängig von der jeweiligen Nachfolgesituation ist es empfehlenswert, dass immer eine entsprechende und aktuelle Notfallplanung für das Unternehmen vorliegt. Unternehmer sollten sich deshalb frühzeitig mit der Nachfolgeplanung befassen. Spätestens ab dem 55. Lebensjahr kann er mit der Sensibilisierung und Planung für die Nachfolge beginnen. Dann ist in der Regel noch genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, die verschiedenen Alternativen zu prüfen, die notwendigen Entscheidungen zu treffen und gegebenenfalls erforderliche Korrekturen vorzunehmen.

Tipp



Spätestens ab dem 55. Lebensjahr mit der Nachfolgeplanung beginnen – so bleibt noch genug Zeit.

Grundsätzlich sollte jedes Unternehmen über einen Notfallplan verfügen.

Der Nachfolgeprozess gliedert sich zumeist in vier Phasen:

Kontakt- und Informationsphase

Etwa fünf bis sieben Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Inhaber damit beginnen, sein Unternehmen fit für die nächste Chef-Generation zu machen. Der Unternehmer besorgt sich Informationen zur Vorbereitung der Nachfolgeregelung, bspw. bei der IHK, beim Steuerberater, Fachverband oder der Hausbank. Gleichzeitig wird die Nachfolgethematik auch in der Familie sensibilisiert.

Nachfolgersuche und -auswahl

Spätestens drei Jahre vor der absehbaren Übergabe wird der Nachfolger gesucht bzw. ausgewählt, sei es aus der Familie, aus dem Unternehmen oder von außerhalb. Dabei gilt es, das persönliche Anforderungsprofil des Nachfolgers zu definieren und die unternehmerische und fachliche Qualifikation festzulegen.

Transaktions- und Übergabephase

Diese Phase beginnt spätestens zwölf Monate vor Abschluss der Nachfolge und umfasst die rechtlichen Schritte zur Übertragung oder zum Verkauf des Unternehmens. Testament oder Erbvertrag sowie ggf. ein Gesellschaftsvertrag werden angepasst. Die steuerlichen Gestaltungen werden durchgerechnet. Oftmals wird ein „Letter of Intent (LOI)“ als Vorvereinbarung der Unternehmensnachfolge abgeschlossen bis der endgültige Kaufvertrag unterzeichnet wurde und die Finanzierung gesichert ist.

Nachbetreuung und Nachfolger-Coaching

Nach Übergabe des Unternehmens muss das Spannungsfeld der Interessen von Inhaber, Familie, Nachfolger und Unternehmer gelöst sein. Ab nun ist besonders der Übernehmer gefordert: Er muss sich mit dem übernommenen Unternehmen und den Mitarbeitern, mit dem Markt, dem Wettbewerb und den Lieferanten auseinandersetzen. Für diese Anlaufzeit gibt es auch Coaching-Möglichkeiten durch geförderte, fachkundige Unternehmensberater.

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

Tipp



Übergabezeitpunkt festlegen und das Umfeld (Mitarbeiter, Lieferanten etc.) informieren.

Suche und Auswahl des Nachfolgers

Die Unternehmensnachfolge ist als eine der größten Herausforderungen für einen Unternehmer zu betrachten, da sie in der Regel nur einmal entschieden und umgesetzt wird. Der Übergeber kann nicht auf eigene Erfahrungen zurückgreifen, die Nachfolge ist kein bekannter Betriebsablauf. Daher gehört die Wahl des Nachfolgers zu den wichtigen Entscheidungen im Übergabeprozess.

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

Steht ein Nachfolger aus der Familie nicht zur Verfügung, bietet sich eine Person aus dem Kreis der Gesellschafter, der Führungskräfte bzw. der leitenden Mitarbeiter an. Ein Nachfolger aus dem Unternehmen hat in der Regel den Vorteil, dass er mit den Besonderheiten des Unternehmens bereits gut vertraut ist und auch die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt hat. Auch die Kontinuität im Unternehmen bleibt damit gewahrt.

Wenn kein potenzieller Nachfolger bekannt ist, muss nichts dem Zufall überlassen werden. Hier sollte die Initiative ergriffen und das Unternehmen aktiv zur Übernahme angeboten werden. Womöglich möchte ein Unternehmer aus dem Geschäftsumfeld – Kunden, Lieferanten, Konkurrenten – sein Geschäft erweitern oder ein zusätzliches Standbein aufbauen. Geschäftsferne Interessenten können durch Inserate in Tageszeitungen und Fachzeitschriften sowie in Unternehmensbörsen – wie der bundesweit größten Nachfolgebörse www.nexxt-change.org, in der die hessischen IHKn als Regio-Partner eingebunden sind – angesprochen werden. Auch Unternehmensberater oder Firmenmakler können bei der Suche nach einem Nachfolger behilflich sein.

Unabhängig davon, ob der potenzielle Nachfolger ein Familienmitglied, ein bisheriger Mitarbeiter des Unternehmens oder ein Betriebsfremder ist, muss er bestimmten Anforderungen entsprechen. Die objektive Auswahl des besten Nachfolgers sollte sich nur an der Qualifikation und der Persönlichkeit der Kandidaten orientieren. Eine unabdingbare Anforderung ist die kaufmännische und fachliche Kompetenz. Mit einem Anforderungsprofil wird geprüft, ob der Kandidat wirklich für diese Aufgabe geeignet ist. Denn: Nicht immer ist der Wunschnachfolger auch wirklich „der Richtige“. Um seine Ernsthaftigkeit und Kompetenz zu belegen, sollte der Nachfolger ein klares Konzept vorlegen, in dem er beschreibt, wie er sich die Zukunft des Unternehmens vorstellt.

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

Tipp



- Unternehmensnachfolger suchen:
- Leitende Angestellte, Lieferanten, Kunden
 - Unternehmensbörsen – www.nexxt-change.org

einen Nachfolger aus dem Kreis der Familie, sollte er frühzeitig in das Unternehmen eingebunden und Verantwortungsbereiche an ihn übertragen werden. Die Familie sollte rechtzeitig in die Überlegungen und Planungen zur Unternehmensnachfolge mit einbezogen werden, da die Entscheidungen in der Unternehmensnachfolge jedes Familienmitglied betreffen.

Wenn ein externer Interessent gefunden wurde, sollte wiederum in einem ausreichenden Zeitrahmen ermittelt werden, ob er oder sie tatsächlich zum Betrieb passt.

Tipp



Prüfen Sie den potenziellen Nachfolger auf seine Eignung mit Beantwortung der Checkliste.

Gehen Sie objektiv vor, auch wenn es sich um Familienmitglieder handeln sollte.

Folgende Fragen bieten hierbei eine erste Orientierung:

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

Die Antworten auf diese Fragen sollten klären, ob der Nachfolgekandidat den Anforderungen gerecht werden kann. Ist unter den Bewerbern der Wunschkandidat nicht zu ermitteln, wäre zu prüfen, ob die Idealvorstellung noch Bestand haben kann. Bei der Auswahl des Nachfolgers sollte so objektiv wie möglich vorgegangen werden, auch dann, wenn es sich um einen Familienangehörigen handelt. Der in Frage kommende Übernehmer sollte auch von einem Vertrauten des Abgebers oder von einem Personalberater beurteilt werden.

Ziele des Übergebers und des Übernehmers

Die Interessen aller Beteiligten sind bei der Vorbereitung der Betriebsübergabe zu berücksichtigen, denn häufig sind die jeweils verfolgten Ziele der handelnden Personen verschieden.

Der Übergeber möchte sein Lebenswerk sichern oder einen möglichst hohen Verkaufspreis erzielen, um bestehende Verbindlichkeiten abzulösen und seine Altersversorgung zu ergänzen. Zugleich möchte er eine geringe Steuerbelastung haben, aus der persönlichen Haftung entlassen werden sowie durch oder trotz eines Unternehmensverkaufs den Familienfrieden wahren. Geht es dem Übergeber nur um das Erreichen eines entsprechenden Kaufpreises, ist die Qualifikation des Nachfolgers nicht ausschlaggebend, da das Unternehmen voraussichtlich gegen Einmalzahlung abgegeben wird. Erfolgt jedoch eine Übergabe gegen Renten- oder Ratenzahlung, wird eine nachhaltige Betriebsnachfolge oberstes Ziel des Übergebers sein.

Der Übernehmer dagegen verfolgt das Ziel eines möglichst geringen Kaufpreises. Er möchte ein rentables Unternehmen ohne Verbindlichkeiten mit guter Perspektive zu einem festen Übergabezeitpunkt übernehmen, damit er sich frühzeitig mit eigenen Akzenten Akzeptanz bei Mitarbeitern und Kunden sichern kann. Ist das Unternehmen sehr auf die Person des Übergebers konzentriert, wird der Übernehmer das Ziel verfolgen, die Erfahrungen und Kontakte des Seniors über eine gewisse Zeit weiterhin zu binden, z. B. in Form von Beraterverträgen.

Vorbereitung des Nachfolgers

Voraussetzung für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens ist eine gründliche Vorbereitung und umfassende Einarbeitung des Nachfolgers. In dieser Phase kann die Begleitung durch einen externen Betreuer sehr wertvoll sein, vor allem, wenn Gespräche zwischen Unternehmer, Nachfolger, Führungskräften und Mitarbeitern anstehen. Der Übergeber kann in dieser Phase viel für die Zukunft seines Betriebes bewirken, indem er sich aktiv einbringt.

Eine umfangreiche Analyse der einzelnen Unternehmensabläufe ist wesentlich für das Gelingen der Betriebsübergabe. Ziel ist es, lückenlos festzustellen, worauf sich der Übernehmer einlässt. Es werden Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens aufgedeckt und dokumentiert. Gerade diese Dokumentation liefert stichhaltige Argumente während der Übernahmeverhandlungen und bildet die Basis für einen Aktionsplan für die künftige Sicherung des Unternehmens.

Folgende Schwerpunkte können dabei gesetzt werden:

Standort:

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

Gut zu wissen



Für eine erfolgreiche Nachfolge ist eine gründliche Vorbereitung unerlässlich. Zudem sollten Sie sich als Übergeber aktiv in den Übergabeprozess mit einbringen.



Kunden:

Bei der Übergabe an den Nachfolger sind Fragen zu beantworten, wie z. B. wie viele Kunden/welchen Kundenstamm hat der Betrieb? Welche Art von Kunden sind vorhanden – gibt es nur wenige Großkunden? Wie lange liegt der letzte Auftrag des jeweiligen Kunden zurück? Wie sind die Zahlungsmodalitäten und das Zahlungsverhalten? Wann sind die letzten neuen Kunden gewonnen worden? Mit diesen Informationen kann der Nachfolger die Kundenakquisition konzeptionell angehen.

Ruf des Unternehmens:

Der immaterielle Wert eines Unternehmens ist ebenso wichtig wie der Zustand des Gebäudes und der Maschinen. Daher ist es wichtig, ob die Kunden mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung zufrieden sind.

Lieferanten und Kooperationspartner:

Gibt es Lieferanten und Kooperationspartner, zu denen spezielle Beziehungen bestehen? Sind die Partner austauschbar? Welche Waren und Dienstleistungen werden bei welchem Lieferanten bezogen?

Mitarbeiter:

Eine Betriebsübergabe kann zu Unruhe innerhalb der Belegschaft führen. Der Unternehmer sollte die Mitarbeiter daher zum richtigen Zeitpunkt über die anstehende Übergabe informieren. Arbeitsverträge sowie Vereinbarungen zur betrieblichen Altersversorgung sollten dem Nachfolger ebenfalls bekannt sein. Er ist verpflichtet, alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten zu übernehmen, auch übertarifliche Bezahlung, Sonderzahlungen oder Urlaubsvereinbarungen. Daher ist es wichtig zu prüfen, ob es Personalüberhänge, Arbeitsrechtsstreitigkeiten, Versorgungszusagen oder Pensionsrückstellungen gibt. Wie ist die Betriebsorganisation, gibt es eine zweite Führungsebene und ausreichend Fachkräfte? Wird im Betrieb ausgebildet und wie ist der Altersdurchschnitt?

Zustand der Geschäftsausstattung, Büroräume und Maschinen:

Anhand von Anlagenverzeichnis oder Inventarlisten muss eine Analyse des Bestandes vorgenommen werden. Alle vorhandenen Mängel müssen gemeinsam schriftlich festgehalten werden. Besteht ggf. ein Ersatzinvestitionsbedarf? Liegen Wartungsverträge, Garantien und Betriebserlaubnisse vor?

Kosten und Erträge:

Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen zeigen den Erfolg und die wirtschaftliche Situation des Betriebes. Darauf aufbauend kann die künftige Unternehmensentwicklung eingeschätzt werden. Dem Nachfolger sind deshalb Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Jahre, Steuererklärungen, Betriebsprüfungsberichte usw. zur Verfügung zu stellen. Die Unterlagen sollten möglichst aktuell sein. Gerade für Finanzierungsgespräche werden aktuelle Jahresabschlüsse benötigt.

Wettbewerb:

Insbesondere die erzielte Alleinstellung am Markt gegenüber dem Wettbewerb sollte dem Nachfolger gegenüber herausgearbeitet werden. Das Profil der maßgeblichen Konkurrenten sowie deren Stärken und Schwächen sind ebenfalls zu erläutern.

Verträge:

Der Unternehmer informiert seinen Nachfolger über bestehende Verträge, z. B. Kredit-, Leasing- und Mietverträge. Auch über Rechtsstreitigkeiten sollte der Übernehmer Bescheid wissen. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, einen Überblick über bestehende Lizenzen, Patente oder sonstige Schutzrechte an den Nachfolger weiterzugeben.

Psychologische und soziale Komponente der Nachfolge

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

Übergeber – Übernehmer

In der Regel werden die Betriebe durch die Persönlichkeit ihrer Inhaber stark geprägt. Oftmals kann der Senior sein „Lebenswerk“ nicht loslassen oder sich nicht vorstellen, dass es auch ohne sein Wissen und seine Erfahrung weitergeht. Mögliche geplante betriebliche Änderungen seitens des zukünftigen Nachfolgers ändern vieles von dem, wofür der Senior noch gekämpft hat und was bisher gut und richtig war. Daraus kann sich eine mangelnde innere Bereitschaft des Seniors entwickeln, sich vom Unternehmen zu trennen. Wenn ein Familienmitglied die Nachfolge antritt, kann noch ein Wandel im Rollenverständnis hinzukommen. Der scheidende Inhaber gibt seine Führungsposition ab. Diese plötzliche Unterordnung kann zu Konflikten zwischen beiden und zu Akzeptanzproblemen in der Belegschaft führen.

Kritisch kann auch die Phase der parallelen Unternehmensführung sein. Der Nachfolger soll einerseits möglichst viel vom Übergeber und über das Unternehmen lernen, andererseits muss er bereits erste Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen. Hierbei sollte der Senior Fehler des Nachfolgers, solange sie nicht existenzbedrohend sind, bewusst zulassen, damit der Junior daraus lernen kann.

Um von dem Wissen des Senior-Unternehmers zu partizipieren, werden mitunter nach der Übergabe Beraterverträge abgeschlossen. Damit der Nachfolger jedoch ein eigenes Profil im Unternehmen entwickeln kann, sollte die beratende Mitarbeit des Seniors zeitlich begrenzt werden.

Übernehmer – Belegschaft

Im Unternehmensumfeld führt fehlende Transparenz zu Unsicherheit und Unzufriedenheit bei der Belegschaft. Dies gilt insbesondere für die Nachfolgethematik, denn hier sind alle Unternehmensbelange grundlegend betroffen. Es ist daher besonders wichtig, die Belegschaft frühzeitig mit einzubeziehen und zu informieren, damit unter den Mitarbeitern Klarheit darüber besteht, ob und wie das Unternehmen nach dem Ausscheiden des Seniors weitergeführt wird, ob der Senior dem Unternehmen weiterhin verbunden bleibt und welche Pläne der Nachfolger für das Unternehmen und die Belegschaft hat.

Gut zu wissen

Der Nachfolger ist verpflichtet alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten zu übernehmen.

Informieren Sie ihn daher umfangreich über alle Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen und sonstige arbeitsrechtliche Regelungen.

Tipp

Lassen Sie den Nachfolger seine eigenen Entscheidungen treffen, solange sie nicht existenzbedrohend sind.

Damit der Nachfolger von Ihrem Wissen weiter profitieren kann, können Beraterverträge geschlossen werden – aber zeitlich begrenzt!

Gut zu wissen

Informieren Sie die Belegschaft frühzeitig über die geplante Nachfolgeregelung. Transparenz sorgt für Vertrauen und Sicherheit und schützt das Unternehmen vor Abwanderung kompetenter Mitarbeiter.

Werden Mitarbeiter im Unklaren gelassen, so besteht die Gefahr, dass diese sich einen anderen Arbeitsplatz suchen, wodurch wichtiges Know-how verloren geht und eine erfolgreiche Nachfolge erschwert werden kann. Gerade bei kleineren Unternehmen ist es wichtig, dass die persönliche Note zwischen Firmeninhaber und seinen Angestellten passt. Hier kann es hilfreich sein, wenn der Altinhaber den Nachfolger bereits vor faktischer erfolgter Übernahme der Belegschaft persönlich bekannt und vertraut macht.

Gut zu wissen



Führen Sie Gespräche mit Kunden, Lieferanten und Finanzierungspartnern gemeinsam mit Ihrem Nachfolger. Dies sichert langfristig Vertrauen und somit den Erfolg Ihres Unternehmens.

Nachfolger – Kunden/Lieferanten

In der Unternehmensnachfolge sind auch die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Lieferanten und Kunden zu beachten, da sie einer der Vorteile gegenüber einer Existenzgründung sind. Die wesentlichen Geschäftspartner sind persönlich und ggf. gemeinsam mit dem Nachfolger über die geplante Unternehmensnachfolge zu informieren, um maßgebliche Kunden und Lieferanten weiterhin an das Unternehmen zu binden. Zu beachten sind hierbei auch Gepflogenheiten, die unter Umständen nur dem Senior bekannt sind. Da eine Unternehmensübernahme zumeist auch mit der Aufnahme oder der Übertragung von Krediten verbunden ist, sollten auch die Finanzierungspartner rechtzeitig eingebunden werden.

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

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

Nutzung von kompetenter Beratung

Für eine systematische Vorbereitung und Durchführung der Unternehmensübergabe hat es sich bewährt, dass Übergeber und Nachfolger externe kompetente Beratung einholen. Ein Beirat, bestehend z. B. aus Rechtsanwalt, Steuerberater, Unternehmensberater und Hausbank oder anderen neutralen Vertrauenspersonen, kann emotionslos und mit Fachexpertise einen Fahrplan erstellen. Dabei sollte gelten, dass sowohl der Unternehmer als auch der Nachfolger dessen Empfehlungen akzeptieren.

Sowohl der Seniorunternehmer als auch der Nachfolger können sich durch eine gezielte Nachfolgeberatung durch einen spezialisierten Unternehmensberater begleiten lassen. Diese Leistungen können in vielen Fällen durch Mittel des Landes Hessen und des Bundes gefördert werden.

Die hessischen Industrie- und Handelskammern bieten über diese Broschüre hinaus umfangreiche Serviceleistungen und fundierte Hilfestellung im Rahmen der Unternehmensnachfolge.

Tipp



Das Land Hessen fördert spezialisierte Unternehmensberater zum Thema Nachfolgeberatung.

Die hessischen IHKs bieten umfangreiche Serviceleistungen und Hilfestellungen zur Unternehmensnachfolge.

3 Formen der Unternehmensübergabe

Welche Form der Unternehmensübergabe gewählt werden soll, kann aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten nicht allgemeingültig beantwortet werden. Wegen der unterschiedlichen Voraussetzungen in jedem Unternehmen muss jeweils eine individuelle Lösung gesucht werden. Grundsätzlich werden bei der Unternehmensnachfolge zwei Möglichkeiten unterschieden: die Übergabe innerhalb der Familie und außerhalb der Familie.

Nachfolge innerhalb der Familie

Grundsätzlich muss der Übergeber entscheiden, ob er sein Eigentum am Unternehmen und an Teilen seines Vermögens zu Lebzeiten oder erst nach seinem Tod übertragen möchte und ob er das Unternehmen verschenken möchte oder ob er zu seiner Versorgung eine Gegenleistung benötigt. Wird ein einmaliger Geldzufluss bevorzugt oder regelmäßige Zuwendungen? Sollen die aus dem risikobelasteten Unternehmen kommen oder sollen Vermögensteile zurückbehalten werden? Wie sieht der gerechte Ausgleich innerhalb der Familie aus? Erbrechtliche Überlegungen spielen daher bei der Nachfolgeplanung innerhalb der Familie eine besondere Rolle. Ein verantwortungsbewusster Unternehmer überlässt die Regelung der Nachfolge nicht dem Gesetz, sondern regelt in einem Testament oder in einem Erbvertrag, wer den Betrieb nach seinem Tod weiterführen soll. Jeder Unternehmer sollte sich deshalb frühzeitig darüber klar werden, auf wen im Falle seines Todes der Betrieb oder die Gesellschaftsanteile übergehen sollen. Ziel sollte eine geregelte und planvolle Übergabe des Unternehmens zu Lebzeiten sein.

Unternehmensübertragung als vorweggenommene Erbfolge bzw. Schenkung

Der Unternehmer kann grundsätzlich frei darüber entscheiden, wem er sein Unternehmen und sein Vermögen hinterlassen möchte. Er kann zu seinen Lebzeiten das Unternehmen im Wege der vorweggenommenen Erbfolge bzw. Schenkung an einen oder mehrere Erben übergeben. Dies ist die unternehmens- und familienfreundlichste Variante, da etwaige Probleme rechtzeitig besprochen und vermieden werden können. Angehörige, die nicht als Erben eingesetzt werden, haben aber stets einen gesetzlichen Pflichtteilsanspruch. Das ist ein Geldanspruch in Höhe der Hälfte des gesetzlichen Erbteils gegen den oder die Erben. Solche Zahlungsansprüche können zu einer Gefahr für den Betrieb werden. Bei angespannter finanzieller Lage kann sich dadurch die Notwendigkeit zum Verkauf von für das Unternehmen wichtigen Gegenständen oder sogar des Unternehmens selbst ergeben. Sind mehrere Erben vorhanden und soll der Betrieb nur an einen Erben übertragen werden, ist ein Erbausgleich oder eine Erbverzichtserklärung der weiteren Erben erforderlich. Der Ausgleich kann durch Übertragung von Vermögen zu Lebzeiten oder im Rahmen des Testaments oder eines Erbvertrages erfolgen. So kann das Unternehmen für die Zukunft vor Pflichtteilsansprüchen oder vor einer Erbengemeinschaft, die mitbestimmen kann, gesichert werden. Dabei hilft ein Notar.

Tipp



Erbrechtliche Überlegungen sollten zu Lebzeiten in einem Testament oder Erbvertrag festgehalten werden.

Gut zu wissen



Lassen Sie sich von einem Notar hinsichtlich der Zahlungsansprüche von nicht mit der Unternehmensnachfolge bedachten Erben beraten.

Unternehmensübertragung als gewillkürte Erbfolge von Todes wegen

Liegt eine Verfügung von Todes wegen, also ein rechtswirksames Testament oder ein Erbvertrag vor, spricht man von gewillkürter Erbfolge. Sie hat Vorrang gegenüber der gesetzlichen Erbfolge und das Unternehmen kann beispielsweise nur an einen Erben vererbt werden. Beim Testament ist zu unterscheiden zwischen einem privatschriftlichen Testament und einem notariellen Testament. Das privatschriftliche Testament muss vom Erblasser handschriftlich geschrieben, mit einem Datum versehen und unterschrieben sein. Ein notarielles Testament wird von einem Notar beurkundet. Ein Testament ist eine einseitige Erklärung und kann jederzeit neu geschrieben werden, die Ausnahme sind gemeinschaftliche Testamente von Ehepartnern.

Ein Erbvertrag wird zwischen dem Unternehmer und dem von ihm ausgewählten Nachfolger und den weiteren Erben geschlossen. Der Nachfolger muss dabei nicht der gesetzliche Erbe sein. Der Erbvertrag kann nur nach Zustimmung aller Vertragspartner geändert oder aufgelöst werden, sofern kein einseitiges Kündigungsrecht vereinbart ist. Ein Erbvertrag muss von einem Notar beurkundet werden. Das Testament oder der Erbvertrag müssen mit eventuell vorhandenen Gesellschaftsverträgen abgestimmt sein.

Unternehmensübertragung aufgrund der gesetzlichen Erbfolge

Diese Unternehmensübergabe tritt in Kraft, wenn weder ein Erbvertrag noch ein Testament vorliegen. Diese führt bei mehreren Erben zum Entstehen einer Erbengemeinschaft, innerhalb derer wirksame Entscheidungen nur von allen Erben gemeinsam getroffen werden können. Dadurch wird die Willensbildung erheblich erschwert und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt. Die Erbengemeinschaft muss sich untereinander über die Verteilung des Erbes einigen, auch so können Konflikte entstehen. Dies sollte unbedingt verhindert werden.

Unternehmensübertragung gegen Renten, Raten oder wiederkehrende Leistungen

Bei der Übertragung eines Unternehmens an ein Familienmitglied entsteht häufig das Problem, wie die Altersversorgung für den Übergeber und seine Familie sichergestellt werden kann. In solchen Fällen kann statt einer einmaligen oder rätierlichen Kaufpreiszahlung eine sogenannte wiederkehrende Leistung vereinbart werden. Wiederkehrende Leistungen im Zusammenhang mit einer Unternehmensübertragung können steuerlich Versorgungs- und Unterhaltsleistungen oder Leistungen im Austausch mit einer Gegenleistung, also ein Verkauf, sein. Versorgungsleistungen und Renten sind regelmäßig nur wiederkehrende Leistungen auf Lebenszeit des Empfängers. Dauernde Leistungen sind wiederkehrende Aufwendungen, die ein Steuerpflichtiger in Geld- und Sachwert für längere Zeit anderen gegenüber auf Grund einer rechtlichen Verpflichtung für eine begrenzte Zeit zu erbringen hat. Solche Modelle sollten nur in enger Abstimmung mit einem Steuerberater gewählt werden.

Unternehmensübergabe durch Kauf

Ein Kauf durch ein Familienmitglied kann bei mehreren Geschwistern eine gerechte Lösung sein und zu einer sicheren Versorgung der Eltern beitragen. Voraussetzung für dieses Konzept sind ein angemessener Kaufpreis und eine solide Gründungsfinanzierung. Dabei gehen alle Wirtschaftsgüter, Forderungen und Schulden auf den neuen Inhaber über, wobei die Vermögensgegenstände einzeln übergeben werden. Bei Kapitalgesellschaften kann die Unternehmensübergabe durch die Übertragung von Anteilen (Share Deal) erfolgen.

Schrittweise Übertragung eines Unternehmens

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



Nachfolge außerhalb der Familie

Verkauf an Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen

Sollte kein Nachfolger aus der Familie zur Verfügung stehen, bietet sich für die Übergabe eine Person aus dem Kreis der Gesellschafter, der Führungskräfte oder der leitenden Mitarbeiter an. Ein qualifizierter Nachfolger aus dem Unternehmen hat den Vorteil, dass er den Betrieb von innen bereits gut kennt, über die notwendigen fachlichen Kenntnisse verfügt und zumeist von Kunden sowie Mitarbeitern akzeptiert wird. In dieser Nachfolge sind die Verkaufsverhandlungen in der Regel einfacher. Den potenziellen Übernehmer gilt es jedoch langfristig auf die Nachfolge vorzubereiten, um ihm die Möglichkeit zu eröffnen, einen ausreichenden Kapitalstock für den Kauf aufzubauen.

Verkauf an Externe

Ein Unternehmensverkauf an Unternehmensfremde ist die typische Unternehmensnachfolgeform, wenn weder ein Familienmitglied noch ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen die Nachfolge antreten können. Der Übergeber übernimmt die Initiative und bietet seinen Betrieb vertraulich Unternehmern der gleichen oder angrenzenden Branche an. Er kann ebenfalls Kunden, Lieferanten oder Führungskräfte eines anderen Betriebes ansprechen. Weiterhin ist auch ein Inserat in Unternehmensnachfolgebörsen wie der nexit-change.org möglich. Die Industrie- und Handelskammern als Regionalpartner unterstützen dabei.

Mit dem Kauf eines Unternehmens erwirbt somit ein qualifizierter, firmenexterner Übernehmer das Unternehmen. Der Kaufvertrag wird durch die rechtlichen Verhältnisse des Unternehmens und die steuerlichen Erfordernisse bestimmt. Die notwendigen Einzelheiten der Übergabe sollten mit einem Rechtsanwalt und mit einem Steuerberater erörtert werden.

Verpachtung eines Unternehmens

Eine Unternehmensverpachtung liegt vor, wenn der Übergeber alle wesentlichen Betriebsgrundlagen wie Immobilien, Einrichtungen und Maschinen zurückbehält und lediglich Kleinmaschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge und Warenlager an den Nachfolger verkauft. Die Nutzung der zurückbehaltenen Wirtschaftsgüter wird in einem Pachtvertrag geregelt. Eine Verpachtung kommt z. B. in Betracht, wenn das Unternehmen in betriebseigenen Räumen arbeitet. Dabei müssen sich alle wesentlichen Betriebsteile im Unternehmenseigentum befinden und auch an den Nachfolger verpachtet werden. Bei der Verpachtung erhält der Verpächter laufende monatliche Einnahmen (Pachtzins), die er als Einkünfte versteuern muss. Nach Ablauf des Pachtvertrages oder beim Scheitern des Pächters kann er den Betrieb wieder selbst aufnehmen, anderweitig verpachten oder übergeben.

Dem Pächter bleibt die Finanzierung eines Kaufpreises erspart. Er wird allerdings auch nicht Eigentümer und erhält den Betrieb nur für die Laufzeit des Pachtvertrages. Probleme bereiten kann allerdings die Dauer von Pachtverträgen: Wird eine lange Laufzeit gewählt, trägt der Pächter das Risiko der Vertragsbindung. Arbeitet er nicht

rentabel und will sich deshalb vom Vertrag lösen, ist dies in der Regel nicht ohne weiteres möglich. Ist die Laufzeit kürzer bemessen, hat der Verpächter ein Risiko, wenn die Betriebsentwicklung negativ verläuft und für den Pächter wirtschaftlich uninteressant wird. Der Verpächter ist je nach Vereinbarung auch für die Instandhaltung der verpachteten Gegenstände verantwortlich.

Stiftungslösungen

Diese Übertragungsform kann sinnvoll sein, wenn sich ein Unternehmer ganz aus seinem Unternehmen zurückziehen und sich allein auf die Sicherung der Einkunftsquelle und damit den Fortbestand des Unternehmens konzentrieren möchte. Der Hauptvorteil einer Stiftung besteht darin, dass nur die Unternehmenserträge ausgeschüttet werden und damit die Substanz der Stiftung erhalten bleibt. Allerdings muss sich der Unternehmer bewusst sein, dass er sein Vermögen mit Gründung einer Stiftung dauerhaft aus der Hand gibt und die Stiftung unter staatlicher Aufsicht steht. Je nach Gestaltung müssen Entscheidungen daher mit der Aufsicht abgestimmt werden.

Gemeinnützige Stiftung

Eine gemeinnützige Stiftung kann errichtet werden, wenn der Stiftungszweck im steuerlichen Sinne gemeinnützig, mildtätig oder kirchliche Zwecke beinhaltet. Dies belohnt der Staat mit Steuervergünstigungen.

Familienstiftung

Familienstiftungen dienen ihrem Zweck nach überwiegend dem Interesse der Mitglieder einer oder mehrerer Familien. Die für eine Steuerbegünstigung erforderliche Förderung der Allgemeinheit liegt bei einer reinen Familienstiftung nicht vor. Nachteilig ist die Familienstiftung gegenüber der gemeinnützigen Stiftung auch in erbschaftsteuerlicher Hinsicht. Sie wird in Analogie zum Fall einer natürlichen Person als Erbe zusätzlich der Erbschaftsteuer unterworfen.

Stiftung & Co. KG

Steuer- und gesellschaftsrechtlich ist diese Stiftungsform eine echte Kommanditgesellschaft. Anders als bei der GmbH & Co. KG ist der persönlich haftende Gesellschafter jedoch keine GmbH, sondern eine Stiftung. Eine Durchgriffshaftung ist bei einer Komplementär-Stiftung als rechtsfähigem Sondervermögen ohne Gesellschafter ausgeschlossen.

4 Unternehmensbewertung

Wertermittlung des Unternehmens

Den Wert eines Unternehmens zu ermitteln ist nicht einfach, da es einen objektiven Firmenwert nicht gibt. Der Unternehmenswert und der tatsächlich erzielbare Marktpreis sind nicht immer identisch. Der Unternehmenswert ergibt sich daher zuerst aus Angebot und Nachfrage, dann nach der Zielsetzung und dem Anlass der Bewertung. Der Übernehmer ist darum bemüht, einen möglichst geringen Kaufpreis zu zahlen. Der Übergeber hingegen überschätzt bisweilen den Wert seines Unternehmens. Dies ist nachvollziehbar und auch verständlich, da er in das Unternehmen seine Lebensleistung eingebracht hat. Die Wertüberschätzung kann allerdings zu einer Gefahr werden: Einerseits kann es schwierig werden, bei einem hohen Kaufpreis einen Nachfolger zu finden, der bereit und in der Lage ist, diesen zu bezahlen. Andererseits kann ein überhöhter Kaufpreis zu einem hohem Kapitaldienst führen, der wiederum die Liquidität und somit den Fortbestand des Unternehmens gefährden kann. Der Kaufpreis ist ein Verhandlungsergebnis.

Eine Unternehmensbewertung ist nicht nur bei Nachfolgeregelungen oder der Abfindung von Mitgesellschaftern erforderlich, sondern bspw. auch bei Erbschaften oder Zugewinnermittlungen (bei Ehescheidungen). Diese Werte unterscheiden sich z.T. deutlich von den erzielbaren Verkaufspreisen.

Bei der Kaufpreisermittlung sollte berücksichtigt werden, ob das Unternehmen an ein Familienmitglied, einen Mitarbeiter, einen externen Übernehmer oder an einen Investor verkauft wird, denn Höhe und Art der Zahlung des Kaufpreises können sich hier für identische Unternehmen unterscheiden. So kann es sein, dass bei Familiennachfolgen aus steuerlichen und erblichen Gründen ein niedrigerer Kaufpreis interessant ist, als bei dem Verkauf an einen Wettbewerber. Ein finanzstarker Investor ist hingegen eher in der Lage, den Kaufpreis sofort zu begleichen als ein Mitarbeiter des Unternehmens. Es kann auch sinnvoll sein, den gesamten oder Teile des Kaufpreises durch Pacht-, Miet-, Berater- oder Arbeitsverträge über einen längeren Zeitraum abzuwickeln.

In die Verkaufsverhandlungen fließen neben den objektiven Kriterien auch subjektive Wertvorstellungen und die persönlichen Verhältnisse und Lebenssituationen der Verhandlungspartner mit ein. Bei der Kaufpreisfindung spielen somit nicht nur der Unternehmenswert, sondern auch Aspekte wie der Zeitdruck und die finanzielle Lage des Verkäufers und seine Altersvorsorge sowie betriebliche Faktoren, wie der Ruf des Unternehmens, der Kundenstamm, die Serviceleistungen, die Qualifikation der Mitarbeiter und die Standortqualität, eine wesentliche Rolle. Aber auch die finanzielle Situation des Käufers, sein Eigenkapital und seine Sicherheiten, die die Möglichkeiten zur Darlehensfinanzierung begrenzen, fließen mit ein.

Bewertungsverfahren

Zur Unternehmensbewertung gibt es kein allgemeines Bewertungsverfahren, mit dessen Hilfe sich der Wert eines Unternehmens eindeutig bestimmen lässt. Vielmehr bestehen verschiedene Berechnungsverfahren. Diese Verfahren ermöglichen die Ermittlung von Näherungswerten und können – je nach Branche – modifiziert werden. Sie dienen nur als Ausgangspunkt für Verkaufsverhandlungen. Unterschieden wird insbesondere in vergangenheits- und zukunftsbezogene Verfahren.

Ertragswertverfahren

Beim Ertragswertverfahren wird der Unternehmenswert auf Grundlage der zukünftigen Einnahmenüberschüsse ermittelt. Die Ertragskraft und damit die Kapitaldienstfähigkeit ist bei einer Unternehmensnachfolge von wesentlicher Bedeutung, da der Nachfolger aus den Erträgen nicht nur die im Unternehmen erforderlichen Investitionen und seinen Lebensunterhalt finanzieren muss, sondern auch die Zinsen und Tilgungszahlungen aus der Kaufpreisfinanzierung. Der Käufer akzeptiert also nur einen Kaufpreis in der Höhe, bei dem sich seine Investition selbst „rechnet“.

Der Ertragswert errechnet sich aus dem durchschnittlichen und nachhaltigen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Steuern, bereinigt um den Unternehmerlohn und die Abschreibungen. Dieser Wert ergibt den EBIT (Earning before Interest and Taxes). Mit dem Kapitalisierungszins werden die künftig zu erwartenden Erträge abgezinst. Dabei ist die Höhe des Kapitalisierungszinses von großer Bedeutung. Dieser besteht aus dem Basiszinssatz, der die Verzinsung einer alternativen Kapitalanlage darstellt, und einem entsprechenden Aufschlag für das interne und externe unternehmerische Risiko. Die Summe aus Basiszins und der Bewertung des unternehmerischen Risikos ergibt den Kapitalisierungszinssatz, der je nach Sachlage zwischen 20 bis 25 Prozent liegen kann, in Einzelfällen sind Abweichungen möglich. In die Bewertung des unternehmerischen Risikos sollten auch ideelle Werte einfließen wie der Ruf des Unternehmens, der Kundenstamm, die Serviceleistungen, die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sowie die Standortqualität.

Bei einer Kapitalgesellschaft sollte geprüft werden, ob die Geschäftsführergehälter den Vergleichswerten entsprechen. Dies ist besonders bei der Bereinigung um den Unternehmerlohn wichtig. Mitunter werden auch mitarbeitende Familienangehörige aus steuerlichen Gründen unter- oder überbezahlt. Auch hier sind im Bedarfsfall entsprechende Korrekturen notwendig. Gleiches gilt für kalkulatorische Mieten, wenn der Betrieb in eigenen Räumen geführt wird. Notwendig ist gegebenenfalls eine Ausrichtung am örtlichen Marktniveau.

Nachteile des Ertragswertverfahrens liegen darin, dass mit vielen unsicheren Werten gerechnet wird. Sowohl die erwarteten Erträge, als auch der Kapitalisierungszins sind nicht festgeschrieben und unterliegen somit gewissen Gestaltungsmöglichkeiten. Zudem können die Werte je nach Branchenzugehörigkeit variieren. Je schwieriger eine solche Prognose der zukünftigen Ertragskraft des Unternehmens erscheint, desto höher wird ein Erwerber voraussichtlich den einkalkulierten Risikozuschlagssatz ansetzen. Auch kann es vorkommen, dass für ein und dasselbe Unternehmen der Ertragswert geringer ausfällt als der Substanzwert – der errechnete Kaufpreis des Unternehmens somit geringer wäre, als die tatsächlich im Unternehmen veräußerbaren Werte. Das vereinfachte Ertragswertverfahren wird bei der Erbschaft- und Schenkungsteuerberechnung eingesetzt und entspricht in Ansatz und Konzeption dem Ertragswertverfahren, bezieht in die Berechnung jedoch Vergangenheitswerte und einen festgelegten Kapitalisierungsfaktor von aktuell 13,75 ein. Der nun fixierte Wert ist zwar entgegen dem individuell für ein Unternehmen ermittelten Kapitalisierungsfaktor der Ertragswertmethode für viele Betriebe immer noch zu hoch, aber immerhin deutlich niedriger als der bisherige Wert.

Gut zu wissen



Ertragswertverfahren: Ermittlung des Unternehmenswertes aufgrund zukünftiger Einnahmenüberschüsse.

wFür die Ermittlung des Unternehmenswertes wird der durchschnittliche gewichtete oder ungewichtete Ertrag der letzten drei Jahre multipliziert. Je höher der Kapitalisierungsfaktor ist, desto höher ist daher der errechnete Unternehmenswert und somit auch die zu zahlende Steuerlast.

Gut zu wissen



Als Basis zur Berechnung werden zukünftige Zahlungsüberschüsse (Cash-Flows) herangezogen. Diese Methode hat höheren Aussagewert über die Finanzkraft des Unternehmens als der Ertragswert.

Discounted-Cash-Flow-Methode

Im Unterschied zum Ertragswertverfahren werden bei der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF-Methode) zukünftige Zahlungsüberschüsse (Cash-Flows) als Basis herangezogen. Der Cash-Flow (Gewinn zuzüglich nichtausgabewirksamer Kosten wie Abschreibungen, kalkulatorische Miete oder kalkulatorischer Zins) zeigt an, welcher eigenerwirtschaftete Betrag im Unternehmen für Investitionen, Kredittilgung, Steuern, Ausgleich von drohenden Liquiditätsengpässen usw. zur Verfügung steht. Er hat dadurch einen höheren Aussagewert über die Finanzkraft eines Unternehmens als der Ertragswert. Der ermittelte Cash-Flow wird für drei Planungsjahre hochgerechnet und auf den heutigen Kapitalwert abgezinst. Das DCF-Verfahren wird vor allem bei größeren Unternehmen und börsennotierten Gesellschaften verwendet.

Gut zu wissen



Bewertung über Anlagevermögen. Verfahren empfehlenswert zur Ermittlung der Preisuntergrenze.

Substanzwertverfahren

Bei Unternehmen mit hohem Anlagevermögen wird der betriebliche Erfolg zu einem erheblichen Teil durch die bestehende Substanz bestimmt. Hier gilt es, die Maschinen, Warenbestände und sonstige Vermögensgegenstände zu bewerten und in Ansatz zu bringen, abzüglich der langfristigen Verbindlichkeiten, die zur Erstellung dieser Anlagen dienen. Der Substanzwert geht vom Verkehrswert aus, der gegenwärtig erzielt werden kann, wenn die Maschinen bzw. Waren veräußert werden würden. Liegt dieser Verkehrswert über dem Buchwert, entsteht mit der Differenz ein Firmenwert. Um den Substanzwert möglichst exakt zu ermitteln, ist eine Inventur der Warenbestände sinnvoll. Für Maschinen, Einrichtungen und Fahrzeuge sollten Gutachten von Sachverständigen erstellt werden. Immobilien werden oftmals nach Jahresmiete bewertet, die sich an Mietpreisspiegeln orientiert. Nachteile dieses Verfahrens sind, dass die Werte von Unternehmen mit geringem Anlagevermögen grundsätzlich unterschätzt werden und dass die für die Fortführung eines Unternehmens entscheidende zukünftige Marktfähigkeit nicht bei der Errechnung des Wertes berücksichtigt wird. Aus diesem Grund sollte es nur als Hilfsverfahren zur Ermittlung der Preisuntergrenze herangezogen werden.

Mittelwertverfahren

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

Marktwertverfahren (Multiplikatorverfahren)

Das Arbeiten mit Multiplikatoren, bezogen auf Ertragskraft (EBIT) oder Umsatz, ist mit großer Vorsicht zu handhaben, da jedes Unternehmen individuelle Voraussetzungen und Eigenheiten aufweist. Pauschale Multiplikatoren können den Unternehmenswert erheblich verzerren. Bei Multiplikatoren gibt es in der Regel einen unteren Wert, der zumeist dem Branchendurchschnitt entspricht (Zentralwert), und einen oberen Wert, der als Orientierung bei „erfolgreichen Unternehmen“ dient. Da es sich um Branchenmultiplikatoren handelt, werden die Eigenheiten eines relevanten Teilmarktes oft nicht berücksichtigt. Bei Unternehmen der freien Berufe wird häufig die Multiplikatormethode herangezogen, wobei oft der Honorarumsatz als Basis für die Multiplikationsrechnung dient. Der Wert kann nur eine ungefähre Orientierung liefern.

Fazit Unternehmensbewertung

Für die Bewertung von Unternehmen gibt es nicht das eine ausschließlich anzuwendende und allgemeingültige Verfahren. Wann welches Bewertungsverfahren zur Anwendung kommen soll, hängt maßgeblich vom Bewertungszweck, von der Unternehmensgröße und dem vorhandenen Datenmaterial ab. Zum Vergleich, zur Interpretation und zur Argumentation sollten mindestens zwei Methoden der Unternehmensbewertung genutzt werden. Jedes Unternehmen ist mit seinen Eigenheiten, bisherigen Entwicklungen, aber auch zukünftigen Perspektiven, für sich zu betrachten. Daher sollte eine Unternehmensbewertung unter Mitwirkung eines erfahrenen Beraters erfolgen (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater mit entsprechendem Fachwissen, Sachverständiger für Unternehmensbewertung). Bei einem Verkauf ist der ermittelte Wert nur die Basis für einen möglichen Angebotspreis als Ausgangspunkt für Verhandlungen. Ausschlaggebend bei einem Verkauf ist die Finanzierbarkeit des Kaufpreises. Dabei spielen vorhandenes Eigenkapital und Sicherheiten beim Käufer eine Rolle. Der vorhandene Überschuss muss den Lebensunterhalt sichern sowie Investitionen und den Kapitaldienst für Darlehen ermöglichen.

5 Rechtliche und steuerliche Aspekte

Gut zu wissen



Share Deal: Erwerb aller/fast aller Anteile einer Personen- oder Kapitalgesellschaft

Asset Deal: Kauf einzelner Wirtschaftsgüter eines Unternehmens

Share Deal oder Asset Deal

Kauf bzw. Verkauf eines Betriebes sind auf zwei Arten möglich: Beim sogenannten Share Deal erwerben Käufer die Gesellschaft durch Kauf aller oder zumindest der Mehrheit der Anteile einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. Im Falle des sogenannten Asset Deals kaufen sie das der Gesellschaft oder dem Unternehmer gehörende Vermögen und lassen sich die einzelnen Wirtschaftsgüter übertragen: Produktionsanlagen, Grundstücke, Gebäude, Einrichtungen, Vorräte und Patente sowie alle Verträge und Verbindlichkeiten des Unternehmens. Der Käufer hat hierbei die Möglichkeit, jedes „Einzelteil“ des Betriebes zu prüfen, bevor er entscheidet, es zu kaufen. Somit weiß er, welche Verpflichtungen auf ihn zukommen und kann sich ihrer teilweise entledigen, denn für die im Unternehmen begründeten Verpflichtungen haftet beim Asset Deal der Verkäufer. Eine Ausnahme bilden die vor dem Verkauf in dem jeweiligen Unternehmensteil entstandenen betrieblichen Steuern. Für diese haften Käufer und Verkäufer.

Dagegen besteht beim Share Deal die im Unternehmen begründete Haftung des Erwerbers für die Verbindlichkeiten fort. Aktiva und Passiva des übernommenen Unternehmens bleiben unverändert. Der Käufer tritt durch die Übernahme der Gesellschaftsanteile in die Gesellschaft ein. Dagegen kann der Käufer beim Asset Deal sich nur die Vermögensgegenstände („Assets“) herauspicken, die er haben will.

Um einen Asset Deal vertraglich festzuhalten, muss jedes einzelne der zu verkauften Wirtschaftsgüter mit allen dazu gehörenden Arbeits-, Vertrags- und Rechtsverhältnissen in den Kaufvertrag aufgenommen werden. Dieser Vorgang kann sehr komplex und zeitaufwendig sein.

Es gilt:

- Notwendige Zustimmung zur Übertragung von Vertragsverhältnissen, d.h., werden Verträge übergeleitet, bedarf es der Zustimmung jedes einzelnen Vertragspartners des Verkäufers. Stimmen die jeweiligen Vertragspartner nicht zu, gehen die Verträge nicht auf den Käufer über. Der Käufer muss sich daher rechtzeitig um die Zustimmung wichtiger Vertragspartner bemühen.
- Einhaltung der Formvorschriften für das einzelne Asset, d.h., wird ein Betriebsgrundstück mitübertragen, bedarf der gesamte Asset-Kaufvertrag der notariellen Form.
- Einhaltung des Bestimmtheitsgrundsatzes, d.h., die übertragenen Vermögensgegenstände sind zweifelsfrei festzulegen. Eine Formulierung wie „übertragen werden alle zum Geschäftsbetrieb erforderlichen Vermögensgegenstände“, ist nicht ausreichend. Es muss jeder Vermögensgegenstand aufgeführt werden.
- Immaterielles Vermögen: Eine Herausforderung stellt die Übertragung der immateriellen Vermögensgegenstände dar. Hierzu gehören die gewerblichen Schutzrechte wie Marken und Patente, der als „goodwill“ bezeichnete Wert des Firmennamens und das sonstige im Unternehmen liegende Know-how. Nicht nur ihre unternehmerische und steuerliche Bewertung ist anspruchsvoll, auch die korrekte Bezeichnung ist nicht leicht.

Damit der Kaufinteressent die richtige Entscheidung zwischen Asset Deal und Share Deal treffen kann, muss er das Unternehmen im Rahmen der sogenannten Due Diligence, also der Chancen- und Risikoabwägung, genau prüfen und insbesondere Abschreibungsvolumen, Haftungsrisiken und wirtschaftliche Stabilität ermitteln.

Wichtige Verträge beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens

Unternehmenskaufvertrag

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

Kaufverträge können nach den Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuches grundsätzlich formlos abgeschlossen werden. Allerdings sollten derart wichtige Verträge immer schriftlich abgeschlossen werden, um bei möglichen späteren Auseinandersetzungen die Vereinbarungen zwischen Käufer und Verkäufer nachweisen zu können. Eine notarielle Beurkundung des Kaufvertrages ist erforderlich, wenn mit dem Betrieb auch Grundstücke oder Immobilien übertragen werden. Dies gilt auch bei der Übertragung von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft.

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

Wegen der Vielzahl der regelungsbedürftigen und komplexen Fragen sowie der unterschiedlichen Interessen von Käufer und Verkäufer ist die Hilfe bei der Gestaltung des Unternehmenskaufvertrages durch externe Berater dringend zu empfehlen. Denn nur durch maßgeschneiderte Verträge können die Risiken für Käufer und Verkäufer interesselgerecht verteilt und geregelt sowie unklare oder unzulässige Vereinbarungen vermieden werden. Standardverträge lassen oftmals zahlreiche Fragen unbeantwortet und es drohen spätere Streitfälle.

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

- Welche Wirtschaftsgüter werden erworben?
- Unter welchem Namen wird das Unternehmen weitergeführt?
- Wie hoch ist der Kaufpreis?
- Zu welchem Zeitpunkt und auf welches Konto soll der Kaufpreis abgewickelt werden?
- Welche Sicherung der Kaufpreisforderung besteht?
- Wann ist der Zeitpunkt des Übergangs von Nutzen und Lasten?
- Bestehen Haftungsansprüche gegenüber Gläubigern des Unternehmens?
- Sind Garantie- und Gewährleistungshaftungen des Verkäufers geregelt?
- Bestehen nachträgliche Veränderungen, bspw. nach einer noch vorzunehmenden Inventur?

Tip



Notarielle Beurkundung des Kaufvertrages erforderlich, wenn Grundstücke oder Immobilien übertragen werden. Ebenso bei Übertragung von Anteilen einer Kapitalgesellschaft.

Holen Sie sich hinsichtlich der Vertragsgestaltung bei externen Beratern Unterstützung.

- Ist die Verjährung der Ansprüche gegenüber dem Verkäufer geregelt?
- Sind Regelungen bezüglich Wandelung oder Minderung des Kaufpreises gewollt?
- Wurde ein Wettbewerbsverbot für den Verkäufer initiiert?
- Haben Mitarbeiter von ihrem Widerspruchsrecht Gebrauch gemacht?
- Bestehen Verhaltensmaßnahmen bis zum Zeitpunkt des Übergangs?
- Wie ist die Haftung des Verkäufers für Sach- und Rechtsmängel beim Unternehmensverkauf geregelt?
- Kann der Käufer in bestehende Verträge wie Miet-, Pacht-, Lizenz-, Leasingverträge eintreten?
- Bestehen Erklärungen, ob Rechte Dritter vorliegen, bspw. Sicherungsübereignungen oder Eigentumsvorbehalte?
- Ist eine Salvatorische Klausel im Kaufvertrag enthalten?

Gut zu wissen



Gesellschaftsrechtliche Nachfolgeregelungen gehen testamentarischen Bestimmungen vor. Daher sollte die Nachfolgeregelung im Gesellschaftsvertrag mit dem Testament übereinstimmen.

Kauf von Gesellschaftsanteilen/Gesellschaftsvertrag

Die Unternehmensnachfolge lässt sich bei einer Kapitalgesellschaft nicht allein durch Testament oder gesetzliche Erbfolge bestimmen. Vielmehr müssen die entsprechenden Voraussetzungen auch im Gesellschaftsvertrag geschaffen werden. Sichergestellt sollte sein, dass die im Testament vorgesehene Nachfolgeregelung gegenüber den anderen Gesellschaftern durchsetzbar ist. Fehlen solche Regelungen, so wird der Eintritt des gewünschten Nachfolgers in das Unternehmen unter Umständen erschwert. Das Versäumte kann auch nicht durch testamentarische Verfügungen des Erblassers nachgeholt werden, da gesellschaftsrechtliche Nachfolgeregelungen eventuellen testamentarischen Bestimmungen vorgehen. Schränkt der Gesellschaftsvertrag den Kreis der potenziellen Erben auf bestimmte Personen ein, können nur diese Personen Gesellschafter werden, selbst wenn der Erblasser später durch Testament einen anderen Nachfolger bestimmt haben sollte. Die Nachfolgeregelung sollte deshalb im Gesellschaftsvertrag und Testament übereinstimmen. Wenn das Unternehmen in der Familie bleiben soll, müssen Erbauseinandersetzungen und Streitigkeiten in der Nachfolgeneration durch gesellschaftsvertragliche Regelungen vorgebeugt werden. Beim Aufeinandertreffen von im Unternehmen tätigen und nicht tätigen Erben ist es zur Sicherung der Handlungsfähigkeit des Unternehmens zweckmäßig, den Einfluss der ersteren durch eine Einschränkung der Gesellschaftsrechte der nichttätigen Erben zu festigen. Denkbar sind bspw. abgeschwächte Stimmrechte, eingeschränkte Kontrollrechte oder Zustimmungsvorbehalte bei der Verfügung über Geschäftsanteile.

Bei Kauf einer Kapitalgesellschaft oder Gesellschaftsanteilen sollten die Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages überprüft und ggf. modifiziert werden. Dies betrifft folgende Punkte:

- Regelung der Übertragbarkeit und Vererblichkeit von Geschäftsanteilen, sogenannte Nachfolgeklauseln, die bestimmen, was im Falle des Ablebens eines Gesellschafters mit seinen Anteilen geschieht
- Abfindungsregelungen bei Ausscheiden eines Gesellschafters
- Mehrheitsbildung bei mehreren Nachfolgern
- Auswahl und Überwachung der Geschäftsführung
- Sonder- und Entnahmerechte des geschäftsführenden Nachfolgers
- Festlegung von Kontrollrechten
- Gewinnverteilung
- Einrichtung eines Kontrollgremiums (Beirat)
- Zuständigkeiten von Geschäftsleitung, Gesellschaftern und Kontrollgremium

Ehevertrag

Grundsätzlich leben Eheleute im gesetzlichen Güterstand der Zugewinngemeinschaft. Ehegatten verfügen über eigenes Vermögen und nehmen am Wertzuwachs des Unternehmens teil. Der Abschluss oder die Änderung eines bestehenden Ehevertrages können notwendig oder sinnvoll sein.

Testament

Wenn ein Unternehmer mehrere Nachkommen hat, ist im Rahmen der Unternehmensnachfolge über eine Aufteilung des Erbes sorgfältig nachzudenken. Ansprüche unbedachter Erben können für das Unternehmen existenzgefährdende Auswirkungen haben. Jeder Unternehmer sollte daher ein auf die jeweilige Situation abgestimmtes Testament haben. Neben Fachanwälten für Erbrecht sind die Notare sowie Berater wichtige Anlaufstellen bei diesbezüglichen Fragestellungen.

Miet- und Pachtvertrag

Bei Miet- und Pachtverträgen ist die bestehende Rechtsform des übergebenden Unternehmens ausschlaggebend. Nur bei Kapitalgesellschaften laufen Verträge unabhängig vom Eigentümerwechsel weiter. Bei Einzelunternehmen sind die Miet- und Pachtverträge neu zu verhandeln. Besonders zu beachten sind hierbei der festgeschriebene Mietpreis (sowie evtl. bereits festgelegte Mieterhöhungen) und die Laufzeit. Eine lange Laufzeit gibt zwar einerseits gewisse Sicherheit, andererseits schränkt sie die Flexibilität ein. Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob der Unternehmensstandort planungsrechtlich gesichert ist und die bisherige Nutzung auch künftig weiter zulässt.

Folgende Punkte sind in einem schriftlichen Pachtvertrag zu regeln:

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

Arbeitsvertrag

Bei einer Unternehmensübergabe gehen gemäß § 613a BGB alle bestehenden Arbeitsverträge mit Rechten und Pflichten in unveränderter Form automatisch auf den neuen Inhaber bzw. das neue Unternehmen über. Eine Unternehmensübernahme liegt vor, wenn der Nachfolger in der gleichen Branche tätig ist wie der Vorgänger, wenn die bisherigen Wirtschaftsgüter des Vorgängers übernommen werden und auf dessen wirtschaftlichen Grundlagen aufgebaut wird.

Gut zu wissen



Nur bei Kapitalgesellschaften laufen Verträge nach dem Eigentümerwechsel weiter. Bei Einzelunternehmen sind die Verträge (z. B. Miete/Pacht) neu zu verhandeln.

Gut zu wissen



Arbeitsverträge gehen auf den neuen Eigentümer über. Sie sind weder durch den Verkäufer noch durch den Käufer kündbar. Ein Unternehmensübergang ist Mitarbeitern mindestens vier Wochen vor Übergabe schriftlich mitzuteilen.

Die Arbeitsverhältnisse sind weder durch den Veräußerer noch durch den Käufer aufgrund des Inhaberwechsels kündbar. Diese Regelung ist zwingend und kann nicht vertraglich ausgeschlossen werden. Auch Anwartschaften aus bestehenden Zusagen zur Altersversorgung, betriebliche Sondervereinbarungen wie übertarifliche Bezahlung, Urlaubszeiten usw. gehen auf den Käufer über. Ein Eigentümerwechsel kann jedoch zum Anlass genommen werden, mit den Mitarbeitern die bestehenden Verträge zu besprechen und ggf. anzupassen.

Im Rahmen des Unternehmensüberganges ist sowohl der Übergeber als auch der Übernehmer verpflichtet, die Arbeitnehmer über den Zeitpunkt und den Grund des Überganges sowie über die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen mindestens vier Wochen vor Übergabe schriftlich zu informieren. Anschließend hat der Arbeitnehmer das Recht, innerhalb eines Monats nach Zugang der Unterrichtung dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses auf den Übernehmer zu widersprechen mit der Folge, dass das Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt des Betriebsübergangs beendet ist.

Weiterhin haften der bisherige Unternehmer und der neue Inhaber für alle Lohn- und Gehaltsschulden als Gesamtschuldner, soweit sie vor dem Betriebsübergang entstanden sind und vor Ablauf von einem Jahr nach diesem Zeitpunkt fällig werden.

Haftungsrisiken beim Kauf bzw. Verkauf eines Unternehmens

Haftungsfragen sollten in einem Vertrag eindeutig festgelegt werden. Zum Zeitpunkt des Unternehmensübergangs tritt der Käufer in die Rechtsstellung des Verkäufers ein. Daraus kann sich eine Haftung für Verbindlichkeiten des Unternehmens aus Gesetz oder aus vertraglicher Verpflichtung ergeben. Manche Haftungsrisiken lassen sich durch einen Eintrag ins Handelsregister oder durch Vertrag beseitigen, zum Teil muss das Haftungsrisiko direkt über den Kaufpreis verrechnet werden.

Haftung bei Firmenfortführung

Ein etablierter Firmenname mit entsprechendem Bekanntheitsgrad ist ein wirtschaftlicher Wert, der durch die Regelungen zur Firmenfortführung im Handelsgesetzbuch (§§ 21 ff. HGB) geschützt wird. Wird ein erworbenes Handelsgeschäft unter der bisherigen im Handelsregister eingetragenen Firma fortgeführt, haftet der Erwerber für alle im Betrieb des Geschäfts begründeten Verbindlichkeiten des früheren Inhabers (§ 25 Abs. 1 HGB). Die Haftung erstreckt sich bspw. auch auf Lohn- und Gehaltsansprüche aus Arbeitsverhältnissen, Ansprüche aus Wettbewerbsklauseln, Vertragsstrafen oder Steuerschulden. Des Weiteren haftet der Nachfolger für Produkte und Leistungen des Vorgängers. Daneben haftet auch der Verkäufer für Altschulden der Gesellschaft gegenüber Dritten noch für fünf Jahre ab Übergabe. Dies trifft aber nur auf Verbindlichkeiten zu, die er tatsächlich persönlich zu verantworten hat, nicht also auf neue, vom Nachfolger eingegangene Verbindlichkeiten. Der Unternehmensnachfolger kann aber mit dem Veräußerer eine vertragliche Vereinbarung treffen, in der die Haftung für frühere Verbindlichkeiten ausgeschlossen wird. Damit dieser Haftungsausschluss gegenüber den Gläubigern wirksam wird, muss er in das Handelsregister eingetragen und bekannt gemacht werden. Es genügt aber auch, wenn dieser Haftungsausschluss jedem einzelnen Gläubiger mitgeteilt wird. Sofern die Vereinbarung eines Haftungs-

ausschlusses in das Handelsregister eingetragen werden soll, muss die Eintragung und Bekanntmachung mit der Übernahme zeitnah zusammenfallen.

Haftung für betriebliche Steuerschulden

Der Nachfolger haftet für alle betrieblichen Steuerschulden, die im Kalenderjahr vor dem Verkauf entstanden sind. Dies betrifft im Wesentlichen die Gewerbesteuer, die Umsatzsteuer sowie die Lohnsteuer. Der bisherige Betriebsinhaber bleibt zwar ebenfalls Steuerschuldner. Ist er aber nicht mehr greifbar, kann das Finanzamt auch den Käufer allein in Anspruch nehmen. Die Haftung für Steuerschulden kann vertraglich nicht ausgeschlossen werden.

Steuerliche Überlegungen

Im Rahmen einer Nachfolgeregelung haben vor allem auch steuerliche Fragestellungen Einfluss auf die Strukturierung und Abwicklung der Übergabe. Sowohl der Übergeber als auch dessen Nachfolger haben das Interesse, die steuerlich optimale Form zu finden. Immerhin geht es beim Übergeber in der Regel um seine Altersversorgung, beim Übernehmer um den gesicherten Start ins Unternehmerleben, der finanziert sein will. Die Frage der Unternehmensnachfolge darf aber auch nicht einseitig von dem Ziel bestimmt sein, möglichst Steuern zu sparen. Wichtiger sind Entscheidungen, die eine geordnete und Erfolg versprechende Weiterführung des Unternehmens sichern. Aus steuerlicher Sicht sind zwei Arten der Unternehmensübertragung zu unterscheiden: die unentgeltliche (Schenkung, Erbschaft) und die entgeltliche Übertragung an den Nachfolger. Je nach Art der Übertragung kommen unterschiedliche Steuertatbestände und Freibeträge ins Spiel.

Auch bei der unentgeltlichen Übertragung muss ein Unternehmenswert mit einer steuerlich anerkannten Methode (z. B. das vereinfachte Ertragswertverfahren) berechnet werden. Dieser bildet dann die Grundlage für die Ermittlung von Schenkung- oder Erbschaftsteuer.

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

Schenkung und Erbschaft

Die unentgeltliche Übertragung eines Unternehmens ist durch Schenkung oder mit dem Erbfall möglich. Für den bisherigen Unternehmer entfallen Belastungen durch die Einkommen- und Gewerbesteuer, da ein Veräußerungsgewinn nicht vorliegt. Grundsätzlich unterliegen jedoch unentgeltliche Unternehmensübertragungen der Schenkung- und Erbschaftsteuer.

Bei der Übertragung an Familienangehörige können Freibeträge in Anspruch genommen werden. Die Höhe des jeweiligen Freibetrages hängt von der Verwandtschaftsbeziehung der Beteiligten ab.

Gut zu wissen



Wird ein Handelsgeschäft im bisherigen Handelsregister fortgeführt, haftet der Erwerber für alle Verbindlichkeiten, Lohn- und Gehaltsansprüche, Steuerschulden, Produkte und Leistungen des Vorgängers.

Tipp



Vereinbarungen über einen Haftungsausschluss werden wirksam, wenn sie in das Handelsregister eingetragen und bekannt gemacht werden.

Freibetrag	Verwandschaftsbeziehung
500.000 Euro	für den Ehepartner und den eingetragenen Lebenspartner
400.000 Euro	für Kinder und Stiefkinder
400.000 Euro	für Enkelkinder, wenn der die Verwandschaft vermittelnde Elternteil (also das Kind des Erblassers) bereits verstorben ist
200.000 Euro	für alle anderen Enkel und Stiefenkel
100.000 Euro	für Urenkel
100.000 Euro	für Eltern und Großeltern im Erbfall
20.000 Euro	für Eltern und Großeltern im Schenkungsfall, für Geschwister, Neffen und Nichten, Stiefeltern, Schwiegerkinder, Schwiegereltern und den geschiedenen Ehepartner
20.000 Euro	für alle übrigen Erwerber

Nur der diesen Freibetrag jeweils übersteigende Wert ist zu versteuern. Weiterhin gibt es neben den genannten Freibeträgen weitere Steuerbefreiungen, die im Einzelfall mit dem Steuerberater zu klären sind. Frühzeitige Gestaltungen können hier zu erheblichen Freibeträgen führen. Vorsicht ist jedoch geboten bei Rückübertragungen von Kindern auf die Eltern, da hier wiederum nur ein Freibetrag von 20.000 Euro besteht. Bei der Schenkung ist zu beachten, dass die Freibeträge alle zehn Jahre erneut in Anspruch genommen werden können. Durch eine schrittweise Überlassung des Unternehmens über einen längeren Zeitraum können so möglicherweise Steuern gespart werden.

Nach dem ErbStG wird die Übertragung von Betriebsvermögen bis zu einem Wert von 26 Mio. Euro steuerlich weitgehend verschont, d.h. es besteht eine Steuerbefreiung. Diese Steuerbefreiung ist jedoch an bestimmte Voraussetzungen geknüpft.

In der steuerlichen Betrachtung wird zwischen Verwaltungsvermögen und begünstigtem Vermögen grundsätzlich unterschieden. Das nach Abzug anteiliger Schulden verbleibende Verwaltungsvermögen ist steuerpflichtig, soweit der Wert zehn Prozent des entsprechend gekürzten Unternehmenswerts übersteigt. Zum Verwaltungsvermögen gehören insbesondere fremdvermietete Grundstücke und Bauten, nicht wesentliche Beteiligungen an Kapitalgesellschaften, Wertpapiere und nach Schuldenabzug verbleibende Finanzmittel. Kunstgegenstände sowie sonstige typischerweise der privaten Lebensführung dienende Gegenstände werden dem Verwaltungsvermögen zugerechnet, es sei denn, der Handel mit diesen Gegenständen, deren Herstellung oder die entgeltliche Nutzungsüberlassung an Dritte ist Hauptzweck des Betriebes.

Bei Familienunternehmen ist unter bestimmten Voraussetzungen ein Bewertungsabschlag von bis zu 30 Prozent möglich. Der Abschlag kann gewährt werden, wenn gesellschaftsvertraglich oder satzungsgemäß die Ausschüttung und Entnahme von Gewinnen auf höchstens 37,5 Prozent beschränkt ist, die Unternehmensanteile nur an Mitgesellschafter, Angehörige oder Familienstiftungen übertragen werden dürfen und eine Abfindung vorsehen, die unter dem Verkehrswert liegt. Die Voraussetzungen müssen kumulativ vorliegen, und zwar mindestens zwei Jahre vor dem Zeitpunkt der Übertragung sowie 20 Jahre danach.

Das Betriebsvermögen wird zu 85 Prozent von der Erbschaftsteuer verschont, wenn das Unternehmen mindestens fünf Jahre fortgeführt wird (Regelverschonung). Auf Antrag ist sogar eine 100-prozentige Verschonung möglich, wenn der Betrieb mindestens sieben Jahre fortgeführt wird und das Verwaltungsvermögen maximal 20 Prozent beträgt (Optionsverschonung). Bei der Regel- bzw. Optionsverschonung darf eine bestimmte Lohnsumme nicht unterschritten werden, die wiederum nach der Mitarbeiterzahl gestaffelt ist. Bei Unternehmen mit fünf oder weniger Beschäftigten wird auf die Einhaltung der Lohnsummenregeln verzichtet.

Ab einem Wert von 26 Millionen Euro muss der Erbe nachweisen, dass er „bedürftig“ ist. Dies bedeutet, dass er bis zur Hälfte seines vorhandenen Vermögens und übertragenen Privat- bzw. Verwaltungsvermögens für die Erbschaftsteuer aufwenden muss. Wer seine Vermögensverhältnisse nicht offenlegen möchte, kann alternativ das sogenannte „Abschmelzmodell“ anwenden. Der Verschonungsabschlag reduziert sich hierbei kontinuierlich mit dem zunehmenden Unternehmenswert und entfällt schließlich bei 90 Millionen Euro komplett.

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

Weiterhin ist zu beachten, dass für die Schenkungsteuer nicht nur der Schenker, sondern auch der Beschenkte direkt haftet. Daher muss auch die notwendige Liquidität für die Schenkungsteuer zur Verfügung stehen.

Entgeltliche Übertragung des Unternehmens

Verpachtung

Mit der Verpachtung des Unternehmens hat der Betriebsinhaber die Möglichkeit, weiterhin Eigentümer zu bleiben und je nach vertraglicher Gestaltung Einfluss auf den Betrieb zu nehmen. Der Verpächter kann wählen, ob er mit der Verpachtung eine Betriebsaufgabe erklärt oder ob die Verpachtung ohne Aufgabe vorgenommen werden soll.

Wählt der Verpächter einkommensteuerlich die Betriebsaufgabe, wechselt in steuerlicher Hinsicht seine Einkunftsart. Hatte er bisher Einkünfte aus Gewerbebetrieb, erzielt er zukünftig Einkünfte durch Vermietung und Verpachtung. Die stillen Reserven werden aufgedeckt und als Einkünfte aus dem Gewerbebetrieb versteuert, ohne dass dem Verpächter Liquidität zufließt.

Gestattet der Unternehmer lediglich dem Pächter die Nutzung des Betriebes, führt er das Unternehmen einkommensteuerlich als „ruhenden Betrieb“ während der Verpachtung weiter. Es werden vorerst keine stillen Reserven aufgedeckt und folglich vorerst nicht versteuert. Der Verpächter erhält durch die Pachtzahlungen regelmäßige Einkünfte, die sowohl der Einkommen- und Gewerbesteuer zu unterwerfen sind.

Gut zu wissen



Grundsätzlich unterliegt der Veräußerungsgewinn (Verkaufspreis – Buchwert des Betriebsvermögens = Veräußerungsgewinn) der Einkommen- und Gewerbesteuer.

Die Steuerschuld entsteht im Jahr der Veräußerung, unabhängig wann der Kaufpreis fließt.

Verkauf

Beim Verkauf eines Einzelunternehmens oder einer Beteiligung an einer Personengesellschaft unterliegt der Veräußerungsgewinn hieraus grundsätzlich der Einkommen- und Gewerbesteuer, jedoch nicht der Umsatzsteuer. Ein Veräußerungsgewinn entsteht, wenn der Verkaufspreis höher ist als der Buchwert des Betriebsvermögens. Versteuert wird also nicht der Verkaufspreis, sondern immer nur der Veräußerungsgewinn. Damit werden die stillen Reserven versteuert, die sich durch Wertsteigerungen, bspw. bei Grundstücken, ergeben haben, oder der Firmenwert, der beim Verkauf erzielt wird. Die Steuerschuld entsteht im Jahr der Veräußerung unabhängig davon, wann der Kaufpreis fließt, d.h., wenn mit dem Käufer mehrjährige Ratenzahlung vereinbart wird, hat dies keine Auswirkung auf die vollständige Versteuerung.

Geschäftsaufgabe

Steuerlich ist der Geschäftsinhaber verpflichtet, eine Aufgabebilanz zu erstellen. Hier ist zu beachten, dass Betriebsmittel, die nicht veräußert werden, wie z. B. Immobilien, als Entnahme aus dem Betriebsvermögen in das Privatvermögen betrachtet werden. Diese Übertragung kann zu Einkommen- und Gewerbesteuerzahlungen führen, ohne dass ein tatsächlicher Liquiditätszufluss stattgefunden hat.

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

Unternehmer, die das 55. Lebensjahr vollendet haben oder im sozialversicherungsrechtlichen Sinne dauerhaft berufsunfähig sind, können – einmal im Leben – von der sogenannten „Fünftelregelung“ profitieren oder einen ermäßigten Steuersatz erhalten. Bei der Fünftelregelung wird die Steuerprogression dadurch abgemildert, dass man nur auf ein Fünftel des Veräußerungsgewinns die Steuer berechnet und anschließend den so ermittelten Steuerbetrag mit fünf multipliziert. Der ermäßigte Steuersatz beträgt 56 Prozent des durchschnittlichen Steuersatzes auf das gesamt zu versteuernde Einkommen, mindestens jedoch 14 Prozent. Dies gilt aber nur dann, wenn der Veräußerungsgewinn nicht mehr als fünf Millionen Euro beträgt.

Entgeltliche Übertragung einer Kapitalgesellschaft

Kapitalgesellschaften sind eigene juristische Personen. Das Eigentum an dem Betriebsvermögen liegt deshalb bei der Kapitalgesellschaft selbst und nicht bei den Gesellschaftern. Die Gesellschafter sind jedoch Inhaber der Gesellschaftsanteile. Entsteht durch den Verkauf von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft ein Veräußerungsgewinn, so muss dafür Einkommensteuer entrichtet werden, wenn der Veräußerer zu mindestens einem Prozent am Gesellschaftskapital beteiligt war. Für die Besteuerung des Veräußerungsgewinns gilt das Teileinkünfteverfahren. Bei diesem Verfahren sind Einnahmen aus der Veräußerung von Kapitalgesellschaftsanteilen, die im Betriebsvermögen gehalten werden, mit 60 Prozent der Einkommensteuer zu unterwerfen. Die restlichen 40 Prozent bleiben steuerfrei. Besteuert wird mit dem persönlichen Steuersatz des Betriebsinhabers im Rahmen seiner Einkommensteueranlagung.

Gut zu wissen



Veräußerungsgewinne bei Kapitalgesellschaften unterliegen der Einkommensteuer, sofern der Verkäufer mindestens ein Prozent am Gesellschaftskapital beteiligt war. Besteuert wird mit dem persönlichen Steuersatz des Betriebsinhabers.

6 Notfallplanung

Unabhängig vom Alter sollte jeder Unternehmer einen Notfallplan haben. Denn vor einem Unfall oder einer schweren Krankheit, die zu einer Handlungsunfähigkeit des Inhabers für einen längeren Zeitraum führen können, oder einem plötzlichen Todesfall ist niemand geschützt. Bei einem solchen unvorhergesehenen Ausfall des Inhabers droht die Führungslosigkeit des Unternehmens und damit verbunden wirtschaftliche Schwierigkeiten, die bis zur Insolvenz führen können. Viele Unternehmen sind auf eine unerwartete Handlungsunfähigkeit des Inhabers jedoch nicht oder nur unzureichend vorbereitet.

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

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

- Eine klare Regelung, wer welche Aufgaben zu übernehmen hat, um das Unternehmen entweder allein oder gemeinsam mit anderen Personen vorübergehend (etwa sechs Monate) zu leiten. Dies muss ausdrücklich mit diesen Personen besprochen werden.
- Bei Gesellschaften: Eine gesellschaftsrechtliche Überprüfung, ob die geplante Interimslösung im bisherigen Gesellschaftsvertrag – egal ob Personen- oder Kapitalgesellschaft – berücksichtigt ist.
- Vollmachten für die temporäre Unternehmensleitung auch über den Tod des Inhabers hinaus. Dies sind je nach Rechtsform insbesondere Handlungsvollmachten, Einzelvollmachten, Prokuren, General- und Vorsorgevollmachten, Bank- und Postvollmachten. Mancher Unternehmer schreckt davor zurück, durch solche Vollmachten die Unternehmensleitung aus der Hand zu geben. Jedoch kann klar und rechtssicher geregelt werden, wer unter welchen Voraussetzungen welche Handlungen ausführen darf, so dass ein Missbrauch ausgeschlossen werden kann. Bei der Formulierung kann ein Notar helfen.
- Eine Übersicht aller für das Unternehmen relevanten Urkunden und Verträge im Original, wie bspw. Gesellschaftsverträge, Grundbuchunterlagen, behördliche Erlaubnisse, Bankunterlagen, Mietverträge, Lizenzen und Versicherungen. Schlüsselverzeichnisse, Zugangscodes und Kennzahlen bzw. -wörter.
- Unternehmensinformationen wie Kunden- und Lieferantenlisten sowie Bankverbindungen; Verzeichnis mit den für das Unternehmen tätigen Steuer- und Unternehmensberatern, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Ansprechpartner bei der Hausbank.

Tipp



Sichern Sie den Fortbestand Ihres Unternehmens bei plötzlichem Unfall oder Tod ab, indem Sie eine oder mehrere Personen auf eine – zumindest vorübergehende – Übernahme der Geschäftsleitung vorbereiten.

Tipp

Überprüfen Sie Ihren Notfallkoffer jährlich auf seine Aktualität und passen Sie ihn ggf. an

Empfehlenswert: Simulation des Ernstfalles

Dieser Notfallkoffer sollte jährlich auf seine Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Sinnvoll ist eine Simulation des Ernstfalls, um etwaige Schwachstellen erkennen zu können.

Wichtige Bestandteile von Nachfolgeplanung und Notfallkoffer sind:

Unternehmensbezogen

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

Persönlich

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

Notfallkoffer

- Vertretungsregelung zur Funktionsfähigkeit des Unternehmens (für etwa sechs Monate)
- Handlungs- und Bankvollmachten
- Mündliche Absprachen aufzeichnen
- Schlüsselsatz für den Notfall sowie Schlüsselverzeichnis
- Versicherungsverzeichnis sowie Aufbewahrungsort der Dokumente
- Hinterlegung der Bankverbindungen, Firmenverträge, Immobilienverzeichnis, Berater-, Lieferanten- und Kundenkontakte für den Notfall
- Jährliche Überprüfung des Notfallkoffers auf Aktualität
- Das Notfallhandbuch der hessischen Industrie- und Handelskammern hilft konkret mit Checklisten zum Ausfüllen.

7 Umsetzung der Unternehmensübergabe

Unterstützung bei der Erarbeitung eines Businessplans

Im Rahmen der Nachfolge ist die Erarbeitung eines Businessplans für den Nachfolger unabdingbar. Hier sollte die Ist-Situation des Unternehmens kurz und die Planungen des Nachfolgers für die zukünftige Entwicklung ausführlich geschildert werden. Dieses detaillierte schriftliche Auseinandersetzen mit dem Unternehmen und der geplanten Entwicklung zeigt dem Nachfolger, ob er mit dem geplanten Vorhaben hinreichend vertraut ist und dieses auch wirklich angehen sollte. Spätestens wenn für die Begleichung des Kaufpreises Fremdkapital benötigt wird, ist ein Businessplan zur Vorlage bei der Bank oder dem Kapitalgeber zwingend erforderlich. Der Übergeber muss daher zeitnah die notwendigen, aktuellen Informationen und Unterlagen zur Verfügung stellen.

Die hessischen Industrie- und Handelskammern bieten umfangreiche Informationen und Hilfen rund um die Erstellung eines Businessplans an. Die Gründungswerkstatt Hessen ist ein leistungsstarkes und kostenloses Tool zur Onlineerstellung des Businessplans.

Umsetzung der Unternehmensnachfolge mittels eines Fahrplans

Um Unklarheiten auf Seiten des Übergebers oder des Übernehmers und deren jeweiligen Aufgaben im Rahmen der Nachfolge zu vermeiden, sollte ein konkretes Übergabekonzept erstellt werden. Das beinhaltet auch die gemeinsame Erstellung eines Fahrplans. Dieser Fahrplan sollte regelmäßig überprüft und aktualisiert werden sowie Vereinbarungen und Gesprächsnotizen schriftlich für alle Beteiligten festhalten.

Sollte die Kommunikation zwischen Übergeber und Übernehmer schwierig sein oder Unklarheit bestehen, wie weiter vorzugehen ist, so kann ein unabhängiger Berater hinzugezogen werden. Viele Unternehmensberatungen haben sich auf die Begleitung von Unternehmensübergaben spezialisiert. Es kann sinnvoll sein, dass der ehemalige Inhaber einen offiziellen Beraterstatus, bspw. durch einen befristeten Honorarvertrag, erhält. So kann er den Nachfolger mit dem Unternehmen vertraut machen und ihn bei Führungskräften und Mitarbeitern vorstellen. Im Konfliktfall kann es durch eine solche Beraterposition allerdings schwierig sein, sich voneinander zu trennen. Bei Uneinigkeit oder Unsicherheit über die Gestaltung der Nachfolge können erfahrene Nachfolgeberater helfen. Solche Beratungsleistungen können sowohl vom Seniorunternehmer als auch vom Nachfolger vor, während oder nach dem Übergabeprozess in Anspruch genommen und in vielen Fällen durch Beratungsförderungsprogramme des Landes Hessen oder des Bundes vergünstigt werden.

Die hessischen Industrie- und Handelskammern informieren gerne zu Förderfähigkeit und Förderhöhe der jeweils in Frage kommenden Förderprogramme: www.rkw-hessen.de oder www.bafa.de

Gut zu wissen

Für die Erstellung eines Businessplans erhalten Sie zahlreiche Hilfen bei Ihrer örtlichen IHK. Ein Online-Tool bietet die Gründungswerkstatt Hessen www.gruendungswerkstatt-hessen.de

Tipp

Bei Uneinigkeit oder Unsicherheit zwischen den Vertragsparteien können Beratungsförderungsprogramme vom Land Hessen oder dem Bund beantragt werden – Ihre IHK berät Sie dazu.



Finanzierung der Unternehmensübernahme

In der Regel ist das zu übernehmende Unternehmen über Jahre gewachsen und hat seinen Maschinen- und Mitarbeiterbestand vergrößert sowie immaterielle Firmenwerte aufgebaut. Damit ist bei einer Übernahme meist mehr Kapital notwendig als bei einer Neugründung. In vielen Fällen hat der Übernehmer nicht genügend Eigenkapital, um den Kaufpreis komplett aus eigenen Mitteln aufzubringen. Grundsätzlich sollte der Käufer zumindest einen Anteil als Eigenkapital in das Unternehmen einbringen. Damit wird das persönliche Engagement des Nachfolgers deutlich. Eigenkapital ist meist Grundlage zur Erlangung von Fremdkapital für eine Gesamtfinanzierung. Fundament für eine erfolgreiche Finanzierung der Nachfolge ist ein sorgfältig ausgearbeitetes Unternehmenskonzept, in dem der Nachfolger seine Ziele und Visionen für die Fortführung des Unternehmens darlegt und erläutert sowie eine plausible Umsatz- und Ertragsplanung vornimmt. Bei der Finanzierung der Nachfolge sollten neben dem zu zahlenden Kaufpreis auch der laufende Kapitalbedarf des Unternehmens und notwendige Ersatz- und Neuinvestitionen berücksichtigt werden. Der Übernehmer sollte einen Finanzplan aufstellen, in dem der Kapitalbedarf und dessen Finanzierung aufgelistet sind. So wird deutlich, ob der Lebensunterhalt und die Kapaldienstfähigkeit gesichert sind. Wichtig ist, dass eine Finanzierungsstruktur gefunden wird, die der Nachfolger auch tragen kann. Die Höchstgrenze eines Investitionskredites hängt von der Ertragskraft des Unternehmens ab, da der Nachfolger die zukünftig ausgeschütteten Gewinne aus der Unternehmung verwendet, um den zukünftigen Kapaldienst zu leisten. Auch die Gestaltung der Kaufpreiszahlung ist ein wichtiges Element der Finanzierung. Verkäuferdarlehen zeigen das Vertrauen des Verkäufers in sein Unternehmen und seinen Nachfolger und vermindern den Fremdkapitalbedarf.

Sowohl der Bund als auch das Land Hessen gewähren Unterstützung in Form von Förderprogrammen, wie z. B. zinsgünstigen Darlehen, Nachrangdarlehen, Bürgschaften, Beteiligungskapital und Zuschüssen. Diese können den Start und die Fortführung des Unternehmens erleichtern.

Gespräch mit dem Kreditinstitut

Wesentlicher Partner bei der Finanzierung einer Übernahme ist die Hausbank des Nachfolgers oder die Hausbank des Verkäufers. Für die Beantragung von Hausbankkrediten oder öffentlichen Finanzierungshilfen wird ein fundiertes Konzept (Businessplan) benötigt. Eine überzeugende und qualifizierte Nachfolgerpersönlichkeit, Sicherheiten und angemessenes Eigenkapital sollten vorhanden sein.

Folgende Punkte sind bei den Gesprächen mit Kreditinstituten zu beachten:

- In der Regel ist der Gesprächspartner nicht derjenige, der allein über eine Kreditvergabe entscheidet. Je nach den internen Richtlinien und der Größenordnung entscheiden mehrere Personen zusammen über den Kredit. Versuchen Sie, auch die weiteren Entscheidungsträger persönlich kennenzulernen.
- Offene Gespräche bauen Vertrauen auf. Deshalb sollten auch kritische Punkte des Vorhabens angesprochen werden. Das Kreditinstitut stellt diese früher oder später sowieso fest. Dann könnte das Vertrauensverhältnis aber schon beeinträchtigt sein.

- Es sollte möglichst früh, aber gut vorbereitet und mit aussagekräftigen Unterlagen, mit den Kreditinstituten gesprochen werden. Denn eine faire Partnerschaft bedeutet auch, dem anderen Gestaltungsspielräume zu geben. Um Wahlmöglichkeiten und Vergleichsangebote zu haben und um die Abhängigkeit zu reduzieren, sollten mindestens zwei Kreditinstitute angesprochen werden, darunter die bisherige Hausbank des Unternehmens.

Welche Empfehlungen gibt es für Kreditgespräche?

- Selbst Initiative ergreifen: Der Akteur ist zumeist im Vorteil
- Gründliche Vorbereitung: Der erste Eindruck prägt die Gespräche
- Angemessener Gesprächsrahmen: Terminabsprache und -treue
- Selbstbewusst auftreten: Dabei aber Realist bleiben
- Verhandeln: Verhandlungsgeschick zeichnet einen umsichtigen Unternehmer aus
- Mit der Übernahme vertraute Steuer- oder Unternehmensberater können begleitend beim Bankgespräch hinzugezogen werden
- Einladung zur Betriebsbesichtigung: Die Hausbank benötigt den Eindruck vor Ort, um sich ein klares Bild verschaffen zu können
- Protokoll erstellen: Damit alle Beteiligten denselben Kenntnisstand haben

Hausbankkredite oder Förderdarlehen werden nur gegen ausreichende Sicherheiten zur Verfügung gestellt. Der Nachfolger muss sein verfügbares Eigenkapital einbringen, das für die beabsichtigte Finanzierung angemessen sein sollte. (mindestens 10 – 20 %).

Folgende Sicherheiten sind möglich:

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

Selbst wenn die Zahlen des zu übernehmenden Betriebes für sich sprechen und der Käufer nachhaltig seine persönliche Kompetenz und die Zukunftsaussichten unter Beweis gestellt hat, wird die Bank be- und verwertbare Sicherheiten verlangen. Auch hier ist die Vorbereitung wichtig. Welche Sicherheiten können und sollen aus dem privaten Bereich eingebracht werden? Welche Sicherheiten können aus dem Vermögen des Unternehmens zur Verfügung gestellt werden? Es sollte Klarheit über den Wert dieser Sicherheiten bestehen. Hierbei können Steuerberater oder entsprechende Sachverständige unterstützen. Sollten die Sicherheiten für die geplante Kredithöhe nicht ausreichen, können Nachrangdarlehen der KfW, Beteiligungen, Bürgschaften der Bürgschaftsbank Hessen oder Landesbürgschaften beantragt werden. Auch der Verkäufer kann Sicherheiten geben oder einen Teil der Finanzierung als Verkäuferdarlehen zur Verfügung stellen.

Tipp



Finanzielle Förderprogramme vom Land Hessen und dem Bund unterstützen Sie bei der Übernahme eines Unternehmens.

Tipp



Vorbereitung auf ein Bankgespräch:

- Offene Gesprächsführung – schafft Vertrauen.
- Gut vorbereitet in das Gespräch gehen.
- Aussagekräftige Unterlagen vorlegen.

Tipp

Verkäuferdarlehen signalisieren der Bank Sicherheit und verringern den Finanzierungsanteil der Bank.

Prüfen Sie vor Abschluss eines Kreditvertrages die anfallenden Kreditnebenkosten!

Was kann der Käufer bei einer Kreditabsage tun?

- Ergünden der Ursache! Waren es Zweifel an der Unternehmerqualifikation, an den wirtschaftlichen Verhältnissen, an der Branchenprognose oder waren es unzureichende Sicherheiten?
- Überprüfen der bestehenden Finanzierungsstruktur! Kann der Kaufpreis bzw. dessen Finanzierung so angepasst werden, dass die Bank das Vorhaben begleiten kann? Kann z. B. der Altinhaber über ein Verkäuferdarlehen an der Finanzierung beteiligt werden – dies verringert den Finanzierungsanteil der Bank und signalisiert ihr gleichzeitig mehr Sicherheit, da der Altinhaber von der Chance für ein erfolgreiches Fortbestehen des Unternehmens überzeugt ist.
- Verhandeln mit anderen Banken! Häufig spielen subjektive Faktoren eine wesentliche Rolle bei einer Kreditentscheidung. Auch das bestehende Kreditportfolio der Bank kann ausschlaggebend sein, z. B. weil bestimmte Verteilungsquoten aus dem Risikomanagement über verschiedene Branchen eingehalten werden müssen.

Wovon sind die Kosten für ein Kaufdarlehen abhängig?

Die Zinshöhe ist zumeist risikoabhängig. Die Kosten eines Kredits werden von mehreren Faktoren beeinflusst. Vor Abschluss eines Kreditvertrags sollten deshalb die Kreditnebenkosten geprüft werden. Hierzu werden Informationen über den Zins- und Auszahlungssatz, die Laufzeit sowie die Anzahl und Fälligkeit der Raten benötigt. Außerdem sollten Informationen über die Höhe von Bereitstellungszinsen und Kreditprovisionen, Bearbeitungsgebühren sowie Kontoführungskosten eingeholt werden.

Was prüft die Bank zum Erhalt eines Darlehens?

Die Banken oder Sparkassen prüfen den Kreditwunsch u.a. unter folgenden Aspekten:

- Qualifikation und persönliche Verhältnisse, Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers?
- Was produziert oder vertreibt das Unternehmen? Branchen- und Unternehmensrisiken
- Plausibilität, Nachvollziehbarkeit und Realisierbarkeit der Umsatz- und Ertragsentwicklung?
- Angemessenheit des Kaufpreises?
- Höhe des Eigenkapitals?
- Bisherige Kontoführung (Geldbewegungen, Zahlungsweise etc.)?
- Kapitaldienstfähigkeit (können Tilgung und Zinszahlungen innerhalb der Laufzeit erbracht werden)?

8 IHK: Die erste Adresse

Serviceleistungen der Industrie- und Handelskammern in Hessen

Die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen wird leider allzu oft vernachlässigt. Dabei ist die Übertragung auf den Nachfolger von grundsätzlicher Bedeutung für den dauerhaften Bestand eines Unternehmens und bedarf daher einer gezielten und sorgfältigen Vorbereitung. Auch für den Übernehmer, der häufig am Anfang einer unternehmerischen Laufbahn steht, ergeben sich nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Das breit gefächerte Service- und Beratungsangebot der Industrie- und Handelskammern hilft, diese Hürden zu überwinden. Die IHKs unterstützen sowohl den Unternehmensinhaber bei der Übergabe als auch potenzielle Nachfolger bei der Übernahme.

Praxisnahe Informationen und vielfältige Beratungen

Einen ausführlichen Einstieg in das Thema bieten detaillierte Broschüren und spezifische Merkblätter der IHKs, die mit vielen Tipps und Hinweisen die Vorgehensweise bzw. wichtige Entscheidungsfelder bei einer Unternehmensübergabe aufzeigen, sowie Workshops und Seminare. Auch in Einzelgesprächen informieren die IHKs Unternehmensinhaber und Nachfolger vertraulich über die wesentlichen Aspekte eines Generationswechsels. Bei dieser Erstberatung werden die relevanten Themen sowie etwaige Problemfelder und der daraus resultierende Handlungsbedarf aufgezeigt und Ratschläge zum weiteren Vorgehen gegeben.

Unternehmensbörse „nexxt-change“

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

Gut zu wissen

Über detaillierte Broschüren, Checklisten, Veranstaltungen zum Thema Unternehmensübergabe berät Sie Ihre örtliche IHK.

Oder vereinbaren Sie einen persönlichen Beratungstermin.



Ihre persönlichen Ansprechpartner

Hessische Industrie- und Handelskammern

Industrie- und Handelskammer Darmstadt

Astrid Hammann
Rheinstraße 89
64295 Darmstadt
☎ 06151 871-0
@ info@darmstadt.ihk.de
🌐 www.darmstadt.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main

Stefan Müller
Börsenplatz 4
60313 Frankfurt am Main
☎ 069 2197-0
@ info@frankfurt-main.ihk.de
🌐 www.frankfurt-main.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Fulda

Martin Räth
Heinrichstraße 8
36037 Fulda
☎ 0661 284-0
@ info@fulda.ihk.de
🌐 www.ihk-fulda.de

Industrie- und Handelskammer Gießen-Friedberg

Beate Hammerla
Goetheplatz 3
61169 Friedberg
☎ 06031 609-0
@ zentrale@giessen-friedberg.ihk.de
🌐 www.giessen-friedberg.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern

Andreas Kunz
Am Pedro-Jung-Park 14
63450 Hanau
☎ 06181 9290-0
@ info@hanau.ihk.de
🌐 www.hanau.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Kassel-Marburg

Carsten Heustock
Kurfürstenstraße 9
34117 Kassel
☎ 0561 7891-0
@ info@kassel.ihk.de
🌐 www.ihk-kassel.de

Industrie- und Handelskammer Lahn-Dill

Armin Kuplent
Am Nebelsberg 1
35685 Dillenburg
☎ 02771 842-0
@ info@lahndill.ihk.de
🌐 www.ihk-lahndill.de

Industrie- und Handelskammer Limburg

Jan-Oke Schöndlinger
Walderdorffstraße 7
65549 Limburg
☎ 06431 210-0
@ info@limburg.ihk.de
🌐 www.ihk-limburg.de

Industrie- und Handelskammer Offenbach am Main

Holger Winkler
Frankfurter Straße 90
63067 Offenbach am Main
☎ 069 8207-0
@ service@offenbach.ihk.de
🌐 www.offenbach.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Wiesbaden

David Bothur
Wilhelmstraße 24 - 26
65183 Wiesbaden
☎ 0611 1500-0
@ info@wiesbaden.ihk.de
🌐 www.ihk-wiesbaden.de

Ihre Notizen

Impressum

Verleger und Herausgeber:

Hessischer Industrie- und Handelskammertag e. V.
Wilhelmstraße 24 - 26
65183 Wiesbaden
☎ 0611 1500-213
@ info@hihk.de
🌐 www.hihk.de

Gestaltung:

exposed GmbH, Kassel

Bildnachweis:

AdobeStock: ©Robert Kneschke | ©andranik123 | ©Vittaya_25 | ©efired | ©s-motive

Stand: Oktober 2019

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Hinweis

Diese Broschüre ist eine Zusammenfassung der rechtlichen Grundlagen, enthält erste Hinweise und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden. Die aufgeführten Leistungen sind nur ein Auszug aus der Servicepalette der Industrie- und Handelskammern. So gibt es bei einzelnen IHKs weitere Angebote.



Hessischer Industrie-
und Handelskammertag

Hessischer Industrie- und Handelskammertag (HIHK) e. V.

Wilhelmstraße 24 – 26

65183 Wiesbaden

☎ 0611 1500-213

@ info@hikh.de

🌐 www.hikh.de

