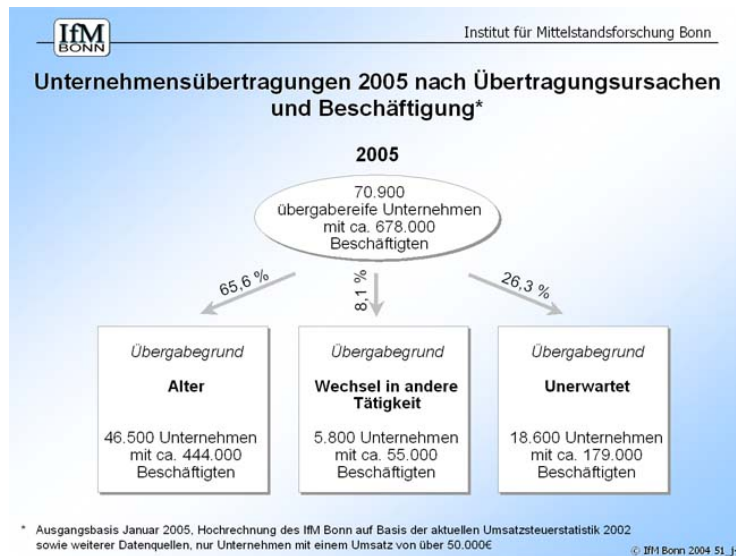


1. Wann und wie beginne ich mit der Planung der Unternehmensnachfolge?

Auch wenn es häufig emotional schwierig ist loszulassen und sein Unternehmen einem Nachfolger zu übergeben, ist es für den Fortbestand des eigenen Unternehmens unerlässlich, sich **frühzeitig** mit dem Thema zu beschäftigen.

Dabei betrifft das Thema Nachfolge nicht nur sogenannte Altunternehmer. Auch junge Unternehmer können erkranken oder durch einen Unfall aus dem Unternehmen gerissen werden. Für diese Fälle sollten Sie vorbereitet sein. Die Frage „was würde in Ihrem Unternehmen passieren, wenn Sie morgen ungeplant für einen längeren Zeitraum die Geschäftsführung nicht mehr wahrnehmen könnten?“ sollte von jedem Unternehmer beantwortet werden können. Hierbei geht es um einen Aspekt der Nachfolge, der etwas mit unternehmerischer Weitsicht und Risikovorsorge zu tun hat und insofern auch schon bei jungen Unternehmern gefordert ist. Statistisch tritt in fast jedem dritten Familienunternehmen der Zwang zum Generationswechsel unerwartet, plötzlich und daher meist auch ohne adäquate Vorbereitung ein.



Aber auch der Normalfall des geplanten Übergangs benötigt eine Vorbereitung. Einen Nachfolger im eigenen Unternehmen aufzubauen oder extern zu suchen und auf die Übernahme vorzubereiten kostet ebenso Zeit wie die Übergabe selbst. Experten rechnen mit einer **Zeitspanne von bis zu 5 Jahren** für den gesamten Prozess der Unternehmensübergabe.

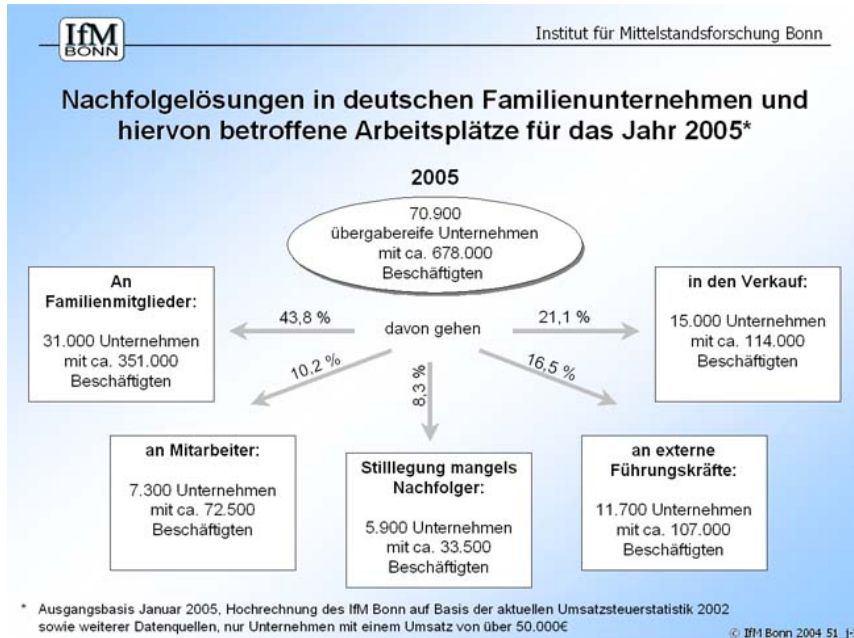
Als Vorkehrung für den Fall unvorhersehbarer Ereignisse bietet sich in einem ersten Schritt an, einen „**Notfallkoffer**“ zu packen. Er sollte Regelungen und Unterlagen für folgende Punkte enthalten:

- geregelte Stellvertretung
- Vollmachten für alle Konten
- Unternehmertestament
- Liste der wichtigsten Lieferanten, Kunden und Ansprechpartner
- Anweisungen für wichtige Projekte
- Passwörter, Pins und Codes für Computer, Online-banking etc.

Am besten hinterlegen Sie Unterlagen und Schlüssel bei Ihrem Rechtsanwalt oder Steuerberater und fügen Sie eine Checkliste zum weiteren Vorgehen sowie Angaben zum Aufbewahrungsort der jeweiligen Originale bei. Informieren Sie Ihren Stellvertreter oder die Person Ihres Vertrauens über Existenz und Verwahrungsort Ihres Notfallkoffers. Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen die Aktualität der Unterlagen.

2. Habe ich den geeigneten Nachfolger?

Entscheidend für eine erfolgreiche Nachfolge ist die Wahl des geeigneten Nachfolgers. Auch wenn sich dabei Firmeninhaber zumeist die eigenen Kinder als Nachfolger wünschen, erfolgt die Mehrheit der Nachfolgelösungen außerhalb der Familie. Der Anteil der Übernahmen der Familie liegt bei 44% aller Nachfolgelösungen. Häufig verfolgen Kinder auch ganz andere berufliche Interessen und verzichten z.B. auf die Nachfolge. Die **frühzeitige Planung** der Nachfolge bietet die Chance, rechtzeitig nach einem anderen geeigneten Nachfolger zu suchen bzw. sinnvolle Nachfolgelösung zu finden.



Als weitere Lösungsmöglichkeiten kommen Mitarbeiter des Unternehmens, externe Führungskräfte oder auch der Verkauf des Unternehmens in Frage. Wichtig ist, dass Sie selbst die Initiative ergreifen und rechtzeitig am Markt agieren.

Die **Möglichkeiten einen Nachfolger zu finden** sind vielfältig: z.B. Inserate in Tageszeitungen und Fachzeitschriften, Kontakte zu örtlichen Kammern, Fachverbänden, Banken und Steuerberater oder z.B. Unternehmensberater oder Firmenvertreter der Branche.

Daneben bietet im Internet bietet die Unternehmensbörse [nexxt-change www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) eine bundesweite Plattform für Angebote und Nachfrage. Sie ist 2006 erfolgreich gestartet: Durchschnittlich 40 Unternehmer pro Woche finden darüber ihren Nachfolger: Seit Börsenstart im Januar konnten rund 1.000 kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich vermittelt werden

Wer ist ein geeigneter Nachfolger?

Der Beantwortung dieser Frage können Sie sich nähern, in dem Sie sich selbst wesentliche Aspekte verdeutlichen wie:

- Welche fachlichen und menschlichen Qualifikationen waren und sind erforderlich um das Unternehmen aufzubauen und fortzuführen?
- Wer besitzt diese Qualifikationen? (Familie, Bekanntenkreis, Konkurrenzunternehmen...)
- Wer kommt von diesen Personen tatsächlich in Frage?
- Hat der Nachfolger bereits erfolgreich in anderen Unternehmen gearbeitet?
- Gibt es Zeugnisse bzw. Nachweise zur fachlichen, beruflichen und sonstigen Qualifikation?

3. Was ist mein Betrieb wert?

Ob Sie Ihr Unternehmen an einen externen Nachfolger verkaufen oder das Unternehmen in der Familie bleibt, in beiden Fällen müssen Sie prüfen, ob Sie mit der Übertragung des Unternehmens tatsächlich Ihren Ruhestand finanzieren können. Daher ist es wichtig, welche Form der Gegenleistung für Sie am günstigsten ist, ohne dass die Liquidität des Unternehmens zu sehr eingeschränkt wird. Der Kaufpreis kann als Einmalzahlung oder als wiederkehrende Leistungen in Form von Rate, Rente oder dauernder Last gezahlt werden. Dabei sind die wichtigsten Formen:

- Verkauf gegen Einmalzahlung,
- Verkauf gegen Kaufpreislraten
- Verkauf gegen Renten
- Verkauf dauernde Last
- Übertragung gegen Nießbrauchsvorbehalt und Pacht.

Eine der häufigsten Regelungen in der Praxis ist die vorhergehende Verpachtung des eigenen Unternehmens an einen potentiellen Nachfolger. Dabei sollte sich die Höhe der Pacht an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes orientieren. Überzogene Pachtforderungen können hingegen zur Zahlungsunfähigkeit Ihres Betriebes führen. Da sowohl rechtliche als auch steuerliche Aspekte eine wesentliche Rolle spielen, sollten Sie Ihren Steuerberater oder Rechtsanwalt zu Rate ziehen.

In der **Höhe des Kaufpreises** liegt häufig ein Grund für Differenzen zwischen dem Altinhaber und dem Unternehmensnachfolger. Der Nachfolger möchte natürlich einen möglichst geringen Kaufpreis zahlen, der Unternehmer dagegen überschätzt häufig den Wert seines Unternehmens.

Es gibt **verschiedene Herangehensweisen**, um sich dem Wert des Unternehmens zu nähern. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Berechnung anhand des **Ertragswertes** die gängigste Herangehensweise.

Bei der Ertragswertmethode steht die zukünftige Ertragskraft des Unternehmens im Vordergrund. Auch für die Banken hat dieser Aspekt wesentlich mehr Bedeutung als die Unternehmenssubstanz, denn nur eine entsprechende Verzinsung des Kaufpreises in Form zukünftiger Unternehmensgewinne bietet die Sicherheit, dass der Nachfolger das zur Kaufpreisfinanzierung aufgenommene Darlehen incl. Zinsen auch zurückzahlen kann.

Im Gegensatz dazu, stehen bei der Berechnung des **Substanzwertes** die Werte der einzelnen Vermögensgegenstände wie z.B. Grundstücke, Maschinen und Vorräte im Vordergrund. In der Praxis wird häufig eine **Kombination** aus Ertragswert- und Substanzwertverfahren zu Grunde gelegt.

Aber wie bei jeder Ware, gilt auch für die Übertragung eines Unternehmens, das **Angebot und Nachfrage** entscheidend über die Höhe des Preises bestimmen.

Wichtige Hinweise geben auch die Handwerks-, Industrie- und Handelskammern sowie Branchenverbände mit Kennzahlen und Hinweisen über branchenübliche Verfahren. Hilfreich ist, sich **frühzeitig** mit den verschiedenen Methoden auseinander zu setzen, um ein Gefühl für einen **fairen Wert** Ihres Unternehmens zu erhalten, der je nach Form der Übergabe (Familie, Fremdgeschäftsführer, Verkauf oder Verpachtung) unterschiedliche Aspekte und Bewertungen beinhalten kann.

Sie können auch direkt externe Fachleute (Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer...) beauftragen eine Untersuchung und Bewertung Ihres Unternehmens im Rahmen einer **Due-Diligence-Prüfung** (wörtlich übersetzt: erforderliche Sorgfalt) durchzuführen. Dabei unterscheidet man zwischen allgemeiner, wirtschaftlicher, finanzieller, rechtlicher, steuerlicher und umweltrechtlicher Due Diligence. Wesentliches Element ist dabei eine systematische Stärken-/Schwächen-Analyse, die die aktuelle geschäftliche und finanzielle Situation und auch eine Risikobeurteilung mit umfasst.

4. **Wer berät mich? Welche finanziellen Hilfen gibt es? Wo finde ich Informationen?**

Beratung

Das Thema Unternehmensnachfolge ist ein sehr sensibles Thema. Vertrauen in die Beratung und Unterstützung ist dabei ein ganz wesentlicher Aspekt.

Bei den vielfältigen Möglichkeiten der Betriebsübergabe ist eine individuelle Planung notwendig. Da der Beratungsbedarf viele Einzelaspekte betrifft kommen durchaus mehrere Beratungsanlaufstellen in Frage. Die Koordination des Übergabeprozesses sollte aber möglichst durch eine Person des Vertrauens koordiniert oder moderiert werden.

Informations- und Beratungsmöglichkeiten bieten z.B. :

- Steuerberater
- Rechtsanwälte
- Banken
- Unternehmensberater
- Kammern und Verbände
- Wirtschaftsförderungseinrichtungen

Datenbanken zur **Beratersuche** finden Sie unter: www.nexxt.org , www.bdu.de, www.rkw.de , www.deutsche-notaruskunft.de , www.brak.de, www.anwaltverein.de , www.gruenderinnenagentur.de

Finanzielle Hilfen

In der Praxis müssen fast alle Übernahmen von Unternehmen mit **Fremdmitteln** (z.B. Darlehen, Krediten, Bürgschaften) finanziert werden. Um die Zinsbelastung zu reduzieren und die Neueigentümer in der Anfangsphase zu unterstützen, bieten der Bund und die Länder spezielle Förderprogramme an, die für Übernahmeprojekte vorgesehen sind.

Diese öffentlichen Finanzierungshilfen werden in der Regel über Ihre **Hausbank** beantragt. Ein Anspruch auf die Gewährung dieser Mittel besteht nicht. Vielmehr müssen Sie Ihre Hausbank von Ihrem Konzept überzeugen. Stimmt diese zu, wird Ihr Antrag an die entsprechende Förderbank weitergeleitet.

Gerne berät die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Übernehmer zu den in Frage kommenden Förderprogrammen. Eine Übersicht zu gängigen Förderprogrammen finden Sie auf unserer Homepage unter www.wfg.landkreis-emmendingen.de

Weitere Informationen und Links

Weiterführende Informationen zum Themenbereich finden Sie auf der bundesweiten Unternehmerbörse und Informationsplattform www.next-change.org .

Auch unsere Partnerbanken die Sparkasse Freiburg-Nördlicher-Breisgau unter www.sparkasse-freiburg.de und die Volksbank Breisgau Nord eG unter www.voba-breisgau-nord.de bieten zum Downloaden Checklisten, Tipps und Informationen zum Thema Unternehmensnachfolge an.