



Unternehmensnachfolge in Bayern

Ein Leitfaden für die erfolgreiche Betriebsübergabe



Impressum

Herausgeber:

Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

Postanschrift:

80525 München

Hausadresse:

Prinzregentenstraße 28
80538 München

Telefon:

(Vermittlung) 089/2162-01

Telefax:

089/2162-2760

E-Mail:

info@stmwivt.bayern.de

Internet:

<http://www.stmwivt.bayern.de>

Text:

Jörn Müller-Neuhaus

Gestaltung:

FP-Werbung F. Flade GmbH & Co. KG, München
Realisation: Fabian Flade M.A.

Copyright:

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des BStMWIVT unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Stand:

04/2008

Die Druckschrift wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Gewähr für die Richtigkeit und die Vollständigkeit des Inhalts kann dessen ungeachtet nicht übernommen werden.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.



Wollen Sie mehr über die Arbeit der Bayerischen Staatsregierung wissen?

BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 0180 1 201010 (3,9 Cent pro Minute aus dem dt. Festnetz; abweichende Preise aus Mobilfunknetzen) oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zu ständigen Stellen und Ansprechpartnern der Bayerischen Staatsregierung.



Emilia Müller
Bayerische Staatsministerin
für Wirtschaft, Infrastruktur,
Verkehr und Technologie



Markus Sackmann
Staatssekretär im
Bayerischen Staatsministerium
für Wirtschaft, Infrastruktur,
Verkehr und Technologie

In Bayern stehen jährlich über 12.000 Übertragungen von mittelständischen eignergeführten Unternehmen an einen Nachfolger an. Erfolgreiche Unternehmensnachfolgen sind nicht nur für die betroffenen Unternehmen, sondern auch gesamtwirtschaftlich von großer Bedeutung. Es geht dabei um den Fortbestand der Unternehmensleistung über die Gründergeneration hinaus, den Erhalt und weiteren Aufbau qualifizierter Arbeitsplätze, die Sicherung wertvollen Know-hows und nicht zuletzt um die Verteidigung der in der Regel mit viel Aufwand erworbenen Marktanteile im In- und Ausland.

Damit Unternehmensübergaben erfolgreich verlaufen, ist es wichtig, diese frühzeitig und systematisch anzugehen. Eine rechtzeitige Vorsorge hilft negative Folgen für Führung und Finanzierung des Unternehmens, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden. Dies gilt umso mehr, als nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn ein Drittel aller Unternehmensnachfolgen früher als geplant anstehen.

Eine zentrale Rolle für eine geglückte Nachfolge kommt neben einer rechtzeitigen Planung der Information über alle wichtigen Aspekte dieses komplexen Prozesses zu. Die vorliegende Broschüre kann dabei als umfassende Informationsquelle eine wertvolle Unterstützung sein. Wir wünschen allen Lesern hilfreiche Anregungen bei der Lektüre und eine erfolgreiche Unternehmensübergabe.

Emilia Müller
Bayerische Staatsministerin für
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr
und Technologie

Markus Sackmann
Staatssekretär im Bayerischen
Staatsministerium für Wirtschaft,
Infrastruktur, Verkehr und
Technologie

I.	Unternehmensnachfolge –	
	Bewährtes erhalten und Neues wagen	4
1.	Langfristig planen – Die Nachfolge frühzeitig regeln	5
2.	Erntezeit – Loslassen und die Früchte seines Lebens genießen!	6
3.	Auf Bewährtem aufbauen – Nachfolge als Chance	6
4.	Partnerschaftsberatung – Nachfolge als zwischenmenschlicher Prozess	7
II.	Expertenrat muss nicht teuer sein	8
1.	Nachfolgeberatung für einen gelungenen Ausstieg aus dem Unternehmen	9
2.	Expertenrat für den erfolgreichen Nachfolger	9
III.	Der Nachfolger: „Wie man übernimmt,	
	ohne sich zu übernehmen“	10
1.	Checkliste Nachfolger	11
2.	Welche Beratungs- und Coaching-Angebote gibt es?	11
3.	Welche Förderungs- und Finanzierungshilfen gibt es?.....	13
IV.	Der Übergeber: Die Nachfolge aktiv planen	16
1.	Den richtigen Nachfolger finden	17
2.	Den potentiellen Nachfolger korrekt beurteilen	17
3.	Formen der Übergabe	17

4.	Unternehmensnachfolge für den Erbfall sichern	18
5.	Das Unternehmen „fit“ machen für den Nachfolger	19
6.	Notfallplanung – Vorbereitet sein für das Unplanbare	19
V.	Gemeinsam die Unternehmensnachfolge zur Erfolgsgeschichte machen	20
1.	Formen der Übergabe	21
2.	Transparenz schaffen – Wie ist der Status des Betriebes?	23
3.	Unternehmenswert feststellen	24
4.	Häufige Fehler, die Alt-Eigentümer vermeiden sollten	25
5.	Häufige Fehler, die Nachfolger vermeiden sollten	25
VI.	Kontaktadressen – Ihre Ansprechpartner vor Ort	26



I. Unternehmensnachfolge – Bewährtes erhalten und Neues wagen

Eine Nachfolge muss, selbst wenn der Sohn oder die Tochter das Unternehmen weiterführen möchte, sorgfältig vorbereitet sein.

Schließlich geht es nicht nur darum, quasi „den Schlüssel zu übergeben“ und dann die Früchte seines Lebenswerkes zu genießen, sondern auch darum, Arbeitsplätze, Knowhow und das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern.

Dabei handelt es sich bei der Unternehmensnachfolge um einen komplexen Prozess, der sorgfältiger und frühzeitiger Planung bedarf.

1. Langfristig planen – Die Nachfolge frühzeitig regeln

Einer der wesentlichsten Faktoren einer erfolgreichen Unternehmensübergabe ist der Faktor Zeit. Wann beginne ich, wie schnell gehe ich voran, und welchen Zeitrahmen setze ich mir dafür? Die Erfahrung zeigt: Das Einläuten des Übergabeprozesses beginnt selten zu früh, aber häufig zu spät. Fachleute raten dazu, dass ein Betriebsinhaber einen Zeitrahmen von bis zu 5 Jahren für den Prozess der Unternehmensübergabe von den ersten Planspielen bis zur tatsächlichen Übergabe einkalkulieren sollte.

In fast 70 % der Fälle werden Unternehmen aus Altersgründen übergeben – für diesen Normalfall kann man vorsorgen und planen.

Bei den restlichen 30 % gibt der Unternehmer jedoch unerwartet die Betriebsleitung ab:

- Bei 46 % der nicht altersbedingten Firmenübergaben wechselt er in einen anderen Tätigkeitsbereich. Dies kann aus Mangel an unternehmerischem Erfolg oder aufgrund einer veränderten Lebensplanung geschehen.
- Mehr als 50 % der Fälle aber sind unvorhersehbare Notlagen, in denen ein Betrieb unerwartet wegen Unfall, Krankheit oder plötzlichem Tod führungslos wird.

Für diese Fälle müssen Vorkehrungen getroffen werden.

Die Benennung eines Stellvertreters oder Prokuristen ist für den Fall der Fälle jedoch oftmals nicht ausreichend, um den reibungslosen Fortbestand des Betriebes zu gewährleisten. Hier empfiehlt sich eine Art „Notfallkoffer“, der wichtige Informationen dokumentiert und Personen benennt, die in die Führung des Unternehmens eingeweiht sind und entsprechende Maßnahmen einleiten können.

Eine Unternehmensübergabe ist zunächst ein betriebswirtschaftlicher Managementprozess, der mehrere Ergebnisse erzielen muss:

- Eine angemessene Altersversorgung für den Alteigentümer realisieren.
- Den Erhalt des Unternehmens und den davon abhängigen Arbeitsplätzen langfristig sichern.
- Auch der Nachfolger muss eine wirtschaftliche Perspektive und angemessene Bezüge erwirtschaften können.

Für beide Akteure, den Alteigentümer wie den Nachfolger, ist eine kompetente Beratung vor und während des Übergabeprozesses ein wichtiger Erfolgsbaustein, auf den nicht verzichtet werden sollte, denn es müssen viele Aspekte im Rahmen einer Betriebsübergabe optimal gelöst werden:

- Der Altbesitzer muss den richtigen, zum Unternehmen passenden Nachfolger finden.
- Der Nachfolger muss das zu ihm passende, richtige Unternehmen finden.
- Die Nachfolge muss so geplant werden, dass das Unternehmen keinen Schaden nimmt.
- Die Mitarbeiter müssen – nicht nur aus arbeitsrechtlichen Gründen – so in den Übernahmeprozess einbezogen werden, dass sie auch mit dem neuen Chef motiviert und vertrauensvoll zusammenarbeiten.
- Kunden und Lieferanten müssen bei einer Betriebsübergabe „mitgenommen“ werden, denn oft sind hier jahrelange persönliche Beziehungen entstanden, in die der Nachfolger „einsteigen“ muss.
- Der richtige Unternehmenswert muss ermittelt werden, der beiden Partnern gerecht wird.
- Die Finanzierung der Übernahme muss optimal konzipiert und realisiert werden.
- Die Übergabe muss steuerlich so optimal wie möglich konzipiert werden.
- Beide Partner, sowohl der Alteigentümer als auch der neue Unternehmer müssen mit den vereinbarten Übernahmekonditionen zufrieden sein und damit wirtschaften können.



2. Erntezeit – Loslassen und die Früchte seines Lebens genießen!

Als verantwortungsbewusster Unternehmer haben Sie sich natürlich schon Gedanken gemacht, wann, an wen und wie Sie ihr Unternehmen weitergeben möchten. Das es nicht so leicht ist, sein Lebenswerk an einen Nachfolger zu übergeben, ist verständlich.

Dennoch ist es wichtig für Sie, rechtzeitig loszulassen und zwar zum Wohle des Unternehmens ebenso wie zu Ihrem Wohle. Dies ist die Zeit, sich neue Aufgaben zu suchen außerhalb des beruflichen Lebenswerkes und die Früchte eines erfolgreichen Unternehmerlebens zu genießen.

Und wenn Sie nach der Übergabe dem Betrieb – und damit dem neuen Chef – in einer beratenden Tätigkeit noch zur Verfügung stehen möchten, empfiehlt es sich, den Verantwortungsbereich eindeutig festzulegen – denn das Überschreiten der neuen Kompetenzgrenzen schafft letzten Endes nur Konflikte.

Wichtig ist auch, sich dem kommenden Lebensabschnitt aufgeschlossen zuzuwenden und dort neue Betätigungsfelder zu erschließen. Das können Freizeitbeschäftigungen sein, für die während der Berufsjahre immer zuwenig Zeit zur Verfügung stand, ehrenamtliche Tätigkeiten oder der Beginn eines Studiums. Auch der Familie und dem gemeinsamen Leben mit dem Ehe-/Lebenspartner kann jetzt mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

3. Auf Bewährtem aufbauen – Nachfolge als Chance

In ein bestehendes Unternehmen einzusteigen ist für viele Existenzgründer eine verlockende und sinnvolle Alternative zur Gründung eines neuen Unternehmens. Man fängt nicht bei Null an, kann auf bestehende Infrastrukturen im Unternehmen, eine Kundenbasis und vor allem erfahrene Mitarbeiter setzen. Es ist auch ein Fakt, dass Betriebe, die Nachfolge vollbracht haben, fast alle eine positive Entwicklung nehmen: Über 80 % erarbeiteten neue Ideen, Produkte und Verfahren, aber auch von positiven Veränderungen der Technologie in Produktion und Verwaltung wird berichtet. Die Hälfte der Unternehmen konnte neue Märkte erschließen, Kunden- und Lieferantenbeziehungen verbessern sowie ein verbessertes Arbeitsklima oder erhöhte Rentabilität verbuchen.

Oft wird der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Übernahme eines Unternehmens aber auch unterschätzt – als Existenzgründer sollten Sie daher eine Firmenübernahme genauso sorgfältig planen wie eine Neugründung. Sie möchten ja Bewährtes weiter entwickeln und auch in Zukunft erfolgreich bleiben!



4. Parterschaftsberatung – Nachfolge als zwischen- menschlicher Prozess

Grundsätzlich gilt: Ein Nachfolger sollte sich nicht nur ins „gemachte Nest“ setzen, sondern Initiative und ein schlüssiges Konzept zur Unternehmensfortführung vorweisen können. Ebenso sollte der ausscheidende Unternehmer nicht einfach nur die Schlüssel übergeben. Die erheblichen Gestaltungsspielräume im Rahmen der Übertragung bringen gravierende Auswirkungen auf Steuern, Unternehmenswert und Haftungsfragen mit sich. Die Hilfe von Experten sollte bei der Klärung rechtlicher und steuerlicher Fragen daher auf jeden Fall in Anspruch genommen werden.

Sowohl als Nachfolger wie als „Seniorchef“ sollten sie nicht vernachlässigen, dass es sich bei einer Unternehmensübertragung nicht nur um einen rein betriebswirtschaftlichen, sondern auch um einen zwischenmenschlichen Prozess handelt, in dem die unterschiedlichen Interessen von Übernehmer und Übergeber in Einklang gebracht werden müssen.

Hier kann ein „Coaching“ hilfreich sein, also individuelle Beratung und Betreuung, die neben beruflichen auch private Inhalte umfasst. Während für die betriebswirtschaftliche Beratung Experten wie Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater, Juristen und Banker in Frage kommen, ist es in aller Regel empfehlenswert, als „persönlichen“ Begleiter einen externen Fachmann in den Prozessverlauf mit einzubinden, der ohne spezifische „Betriebsblindheit“ über die Tellerränder hinaus schauen und den Über-

gabeverlauf vor allem auch bei persönlichen Fragen schrittweise dynamisieren und ausgewogen moderieren kann. Und dieser persönliche Coach kann auch dann notwendig und sinnvoll sein, wenn der Betrieb an einen Familienangehörigen übergeben werden soll, denn gerade unter Verwandten werden die persönlichen Aspekte einer Betriebsübergabe gerne ausgeblendet, weil man davon ausgeht, dass man sich kennt. Und es wäre doch schade, wenn eine Nachfolgeregelung Unfrieden in die Familie bringt!

Diese Broschüre soll für den Alteigentümer und den Nachfolger die wichtigsten Aspekte, die für eine erfolgreiche Betriebsübergabe essentiell sind, kurz und prägnant darstellen.

- Wenn Sie planen, Ihren Betrieb an einen Nachfolger zu übergeben, lesen Sie bitte weiter ab Seite 18.
- Wenn Sie als Nachfolger einen existierenden Betrieb übernehmen möchte, lesen Sie bitte weiter ab Seite 12.



II. Expertenrat muss nicht teuer sein

**Allein(gelassen) ist nur
der, der allein sein will.**

Die Übergabe eines Unternehmens vom Alt-Inhaber auf einen Nachfolger ist immer ein komplexer und schwieriger Prozess, weil viele Dinge zu beachten sind und auch der menschliche Aspekt eine größere Rolle spielt als wohl bei vielen Entscheidungen, die ein Unternehmer sonst in seinem Leben fällen muss. Sowohl für den Alteigentümer als auch für den Nachfolger ist es daher wichtig, sich vor und während des Prozesses von ausgewiesenen Fachleuten beraten zu lassen. Ein solcher Rat ist in der Regel nicht teuer und kostet in jedem Fall viel weniger Geld, als potentielle Fehler, die man während des Übergabe-Verlaufes begehen könnte. Eine kostenfreie Erstberatung für den Alt-Eigentümer wie den Nachfolger gibt es in jedem Fall bei den Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern.

1. Nachfolgeberatung für einen gelungenen Ausstieg aus dem Unternehmen

Unternehmer, die einen Nachfolger suchen, sollten sich im Zweifelsfalle nicht nur fachlichen Rat für die „technischen“ Aspekte der Unternehmensnachfolge holen, sondern auch für die emotionalen und menschlichen Aspekte. Denn der Stabwechsel vom „Seniorchef“ zum „Neuen“ erfordert eben auch ein hohes Maß an Kommunikation und Vertrauen in die Fähigkeiten des Nachfolgers, der vermutlich vieles anders machen wird als Sie, aber nicht unbedingt schlechter! Lassen Sie sich von einem erfahrenen Coach begleiten, der den Prozess des Übergebens und Loslassens strukturieren und moderieren wird.

Die erste Anlaufstelle bei der Suche nach einem für Ihre Anforderungen und Erwartungen optimalen Berater sind die Industrie- und Handelskammern und die Handwerkskammern. Sie werden die Kontakte zu Beratern und Coaching-Unternehmen herstellen, die Sie für eine reibungslose und erfolgreiche Unternehmensnachfolge coachen und begleiten werden. Die Adressen aller Kammern finden Sie im Adressteil der Broschüre.

Darüber hinaus stehen natürlich zahlreiche Beratungsangebote etwa von den Berufsverbänden Ihrer Branche zur Verfügung. Auch eine Websuche nach den Stichworten „Nachfolgeberatung“ oder „Unternehmensnachfolge“ in einer Suchmaschine wie Google oder Altavista wird Ihnen viele Kontaktadressen von Beratern auch in Ihrer Region anbieten.

Suchmaschinen (Auswahl):

www.google.de
www.altavista.de
www.klug-suchen.de
www.yahoo.de

2. Expertenrat für den erfolgreichen Nachfolger

Für Persönlichkeiten, die als Nachfolger in ein Unternehmen einsteigen möchten, stehen dieselben Fördermaßnahmen zur Existenzgründung wie für Gründer neuer Unternehmen zur Verfügung. Daher kann bei einer Nachfolge, egal ob durch Erbe, Teilhaberschaft, Kauf oder andere Modelle, das gesamte Spektrum der Förderangebote für Existenzgründer von Beratung und Coaching bis zur Finanzierungsunterstützung in Anspruch genommen werden. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf die Broschüre „Existenzgründung in Bayern“ und die Website www.startup-in-bayern.de, die ausführlich alle Angebote darstellen.

Anlaufstellen für potentielle Unternehmens-Nachfolger sind beispielsweise:

- Gründer-Agenturen
- Industrie- und Handelskammern
- Handwerkskammern
- Aktivsenioren
- Wirtschaftsbereiche der Regierungen
- Business-Angels

Für eine kompetente und kostenfreie Erstberatung sind die Gründeragenturen der Kammern die erste Anlaufstelle. Hier erhalten Sie auch weitergehende Expertenberatung und Informationen zu alternativen Beratungsangeboten etwa von privaten Organisationen, Unternehmen und natürlich Berufsverbänden. Eine zusätzliche Expertenberatung erhöht die Erfolgchancen einer Unternehmensnachfolge beträchtlich und wird deshalb vom Bayerischen Wirtschaftsministerium gefördert. **Im Rahmen unseres Coaching-Programms werden 70 % des Beratungshonorars Ihres Coaches übernommen, höchstens jedoch erhalten Sie 560 Euro Zuschuss pro Beratungstag. Maximal können 10 Tagewerke (á 8 Stunden) bezuschusst werden. Wichtigste Voraussetzung: Die Beratung findet vor der Übernahme des Unternehmens statt.** Wurde der Betrieb bereits übernommen, greift ein ähnliches Förderprogramm des Bundes.

Eine vollständige Übersicht aller Beratungsstellen in Ihrer Region finden sie auf unserer Homepage www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de in der Rubrik „Regionale Beratungsstellen“ und im Anhang dieser Broschüre. Eine kurze Vorstellung aller Institutionen finden Sie im folgenden Abschnitt im Kapitel 3.2.



III. Der Nachfolger: „Wie man übernimmt, ohne sich zu übernehmen“

Im Hinblick auf die steigende Zahl von Unternehmen, die einen Nachfolger benötigen, und die Anlaufschwierigkeiten, die sich bei einer Unternehmens-Neugründung zeigen können, ist für viele Existenzgründer die Übernahme eines bestehenden Betriebes eine verlockende und Erfolg versprechende Alternative.

Und obwohl der Betrieb bereits existiert, wird der Nachfolger – wie bereits weiter vorne dargestellt – förder technisch von Bund und Land ohne Einschränkung genau behandelt wie ein Existenzgründer, der ein neues Unternehmen gründet.

Bevor Sie jedoch „Nachfolger“ werden, sollten Sie diesen Schritt gründlich überlegen und vorbereiten. Im folgenden haben wir die wichtigsten Punkte ausgeführt, die für einen potentiellen Unternehmensnachfolger relevant sind.

1. Checkliste Nachfolger

Stimmt meine Qualifikation?

Seien Sie selbstkritisch und ehrlich zu sich selbst und beantworten Sie sich die folgenden Fragen, ob Sie fit sind für die Nachfolge

- Besitze ich das nötige Fachwissen?
 - Know-how in der Branche
 - Betriebswirtschaftliches Wissen
 - Flexibilität und Belastbarkeit
 - Kommunikationsfähigkeiten nach innen (Mitarbeiter) und außen (Kunden, Lieferanten, Banken, Partner)
 - Führungsqualitäten, Erfahrung in Betriebsorganisation
- Habe ich die formalen Voraussetzungen?
 - Meisterprüfung
 - Andere Berufsabschlüsse
 - Sind Genehmigungen nötig und welche Voraussetzungen gibt es dafür?

Im Zweifelsfalle geben hierzu die Kammern kompetente Auskunft.

- Welches ist das richtige Unternehmen für mich?
 - In welcher Branche kann ich erfolgreich sein?
 - Welche Größe sollte das Unternehmen haben?
 - Welchen Standort hat das Unternehmen?
 - Kann oder möchte ich umziehen an den Unternehmens-Standort?
 - Kann der Unternehmens-Standort verändert werden?
- Wo finde ich das richtige Unternehmen?
 - Unternehmens- und Nachfolgebörsen im Internet
Weblink: www.nexxt.org
 - Im regionalen Umfeld
 - Handwerkskammern
 - Industrie- und Handelskammern
 - Anzeigenmarkt der Tageszeitungen und Fachmedien

2. Welche Beratungs- und Coaching-Angebote gibt es?

Ausführliche Informationen über die verfügbaren Beratungs- und Coaching-Angebote finden Sie in der „Existenzgründer“-Broschüre des Bayerischen Wirtschaftsministeriums und auf der Website www.startup-in-bayern.de

Erstberatung bei den Gründer-Agenturen von IHK und HWKs

Die Gründer-Agenturen sind die ersten Anlaufstellen für alle Gründungswilligen und Unternehmensnachfolger. Die Kontaktdaten finden Sie im Adressanhang

Coaching vor der Übernahme – Förderung des Bayerischen Wirtschaftsministeriums

Eine zusätzliche Expertenberatung erhöht Ihre Erfolgchancen beträchtlich und wird deshalb vom Bayerischen Wirtschaftsministerium gefördert. **Im Rahmen unseres Coaching-Programms übernehmen wir bis zu 70 % der Beratungskosten. Wichtigste Voraussetzung: Die Beratung findet vor der Übernahme statt.** Haben Sie bereits übernommen, greift das Gründercoaching der KfW Mittelstandsbank (siehe unten).

Ihre Ansprechpartner zu unserem Coaching-Programm sind die Industrie- und Handelskammern und die Handwerkskammern. Ihre Ansprechpartner finden Sie im Adressanhang und im Internet unter www.startup-in-bayern.de

Gründercoaching der KfW Mittelstandsbank

Unternehmen im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und Angehörige wirtschaftsnaher Freier Berufe können Zuschüsse zu den Kosten der Coachingmaßnahme aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gewährt werden. Die Gründung bzw. Übernahme darf zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht länger als 5 Jahre zurückliegen. Anträge auf ein gefördertes Gründercoaching sind bei einem Regionalpartner zu stellen.

Weblink:
www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Gruenderzentrum/index.jsp

Suche nach Regionalpartnern:
www.gcd-regionalpartnersuche.de/

Der Nachfolger: „Wie man übernimmt, ohne sich zu übernehmen“

AKTIVSENIOREN

Die Aktiv-Senioren sind ein gemeinnütziger Verein ehemaliger Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung, die Existenzgründer ehrenamtlich mit kompetenter Beratung unterstützen. Die Beratung ist kostenfrei, es werden lediglich anfallende Kosten (Porto, Telefon, Fahrtkosten) sowie ein Verwaltungskostenbeitrag in Höhe von 65 bis 300 Euro verrechnet.

Weblink: www.aktivsenioren.de

Alt hilft Jung Bayern e.V. (AhJ)

„AhJ“ ist ein Team von Experten, die aus dem Berufsleben ausgeschieden sind und jetzt ihr Wissen, Können und Erfahrung jungen Unternehmen und Existenzgründern honorarfrei zur Verfügung stellen. Die „AhJ“-Experten, waren als selbständige Unternehmer, freiberuflich oder als leitende Angestellte im Management tätig. Der Verein arbeitet ehrenamtlich, es wird lediglich ein geringer einmaliger Verwaltungskostenbeitrag erhoben.

Weblink: www.alt-hilft-jung.de

Business-Angels

Business-Angels sind eine Kombination aus Kapitalgebern und Beratern. Vor allem für Neugründungen mit hohem Wachstumspotential sind sie eine wichtige und interessante Alternative zu Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Business-Angels verfügen zumeist über ein wichtiges Kontaktnetzwerk zu potenziellen Partnern, Kunden, Lieferanten oder Kapitalgebern und fundierte Marktkenntnisse. Damit vereinigt ein Business-Angel die Funktionen eines Kapitalgebers und eines Beraters in einer Person. Kontaktdaten der genannten Institutionen finden Sie im Adressanhang.

• **BAND – Business Angels Netzwerk Deutschland**
BAND, das unter der Schirmherrschaft des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie steht, ist der Dachverband der deutschen Business Angels Netzwerke.

Weblink: www.business-angels.de

• **Business Angel Netzwerk Nordbayern**
Die Business Angel Nordbayern bieten Unternehmensgründern von der Gründung und Businessplan-Erstellung bis zur Kapitalbeschaffung Unterstützung an.

• **netzwerkInordbayern**
Unabhängiges Unternehmernetzwerk mit der Expertise in den Bereichen: Unternehmensgründung,

-planung und -finanzierung, Kapital- sowie Kontaktvermittlung.

Weblink: www.netzwerk-nordbayern.de

• Bio^M AG

Die Bio^M AG ist auf Gründer im Bereich Biotechnologie ausgerichtet. Sie ist die Koordinationsstelle für die BioTech-Region München, Seed-Beteiligungsgesellschaft und bietet Service und Beratung.

Weblink: www.bio-m.de

• Munich Business Angel Network

Das Munich Network ist Anlauf- und Verbindungsstelle für Unternehmer und Gründer, für Industrie- und Serviceunternehmen, Investoren, Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Munich Network unterstützt die Finanzierung von Unternehmensgründungen, von Wachstum und Expansion. Dazu werden Kapital suchende Unternehmen mit Investoren, Banken und öffentlichen Fördereinrichtungen verbunden.

Weblink: www.munichnetwork.com

Branchenverbände und Beratungs-Unternehmen

Keiner kennt eine Branche besser als der entsprechende Berufs- oder Branchenverband. Viele dieser Verbände bieten Gründern Beratungs- und Coaching-Dienstleistungen in der Anfangsphase eines Unternehmens. Kontaktdaten finden Sie im Adressanhang.

• Coaching im Einzelhandel

Die BBE Handelsberatung bietet Gründern im Einzelhandel Informationen zu Coaching-Programmen an.

Weblink: www.bbe.de

• Coaching für Großhandel und Handelsvermittlung

Die GfH – Gesellschaft für Handelsberatung wurde bereits 1956 durch den Landesverband des bayerischen Groß- und Einzelhandels gegründet und bietet unter anderem auch Beratungsdienstleistungen an.

Weblink: www.gfh-muenchen.de

• Coaching für freie Berufe

Das IFB, Nürnberg, bietet umfangreiche Informationen zu Coachingmaßnahmen für Gründer und Firmenübernehmer an, die u. a. bezuschusst werden, wenn der Firmensitz in Bayern liegt.

Weblink: www.ifb-gruendung.de

Der Nachfolger: „Wie man übernimmt, ohne sich zu übernehmen“

• Coaching in der Region Ostbayern

Das Gründernetz Ostbayerischer Hochschulen (GROW) bietet Beratung und Coaching für Jungunternehmer an.

Weblink: www.grow.org

• Hans-Lindner-Institut

Die Stiftung bietet verschiedene Programme an, darunter „Gründer coachen Gründer“. Hier können

Gründer ihre Fähigkeiten als Referenten in ihrem Fach trainieren. Des Weiteren werden Basic-Workshops in den Bereichen Versicherung, Steuern, Buchführung, Controlling, Werbung angeboten, die für die Teilnehmer kostenfrei sind.

Weblink: hans-lindner-institut.de



3. Welche Förderungs- und Finanzierungshilfen gibt es?

Der Bund und das Land Bayern behandeln Unternehmensnachfolger förderrechtlich wie Existenzgründer. Damit steht dem Übernehmer des Unternehmens für die Finanzierung der Nachfolge die gesamte Palette der Existenzgründerförderung zur Verfügung. Ausführliche Informationen zu den im Folgenden kurz vorgestellten Angeboten finden Sie in der Broschüre „Existenzgründung in Bayern“ des Bayerischen Wirtschaftsministeriums und über das bayerische Informationsportal für Gründer: www.startup-in-bayern.de

Darlehen

Ausführliche Informationen über die genannten Darlehen erhalten Sie in der Broschüre „Existenzgründung in Bayern“ und auf dem Webportal www.startup-in-bayern.de in der Rubrik „Förderung“.

- Startkredit und Startkredit 100
- Universalkredit für Finanzierungen, bei denen keine Förderung durch Startkredite möglich ist.

Weblink: www.lfa.de

Der Nachfolger: „Wie man übernimmt, ohne sich zu übernehmen“

- München-Fonds – Existenzgründungsprogramm der Stadt München in Zusammenarbeit mit der Stadtparkasse München

Weblink: www.muenchen.ihk.de

- KfW Unternehmerkredit
- ERP-Kapital (Unternehmerkapital) der KfW Mittelstandsbank

- ERP-Regionalförderungsprogramm der KfW Mittelstandsbank

Weblink: www.kfw-mittelstandsbank.de

Bürgschaften

Existenzgründern, die nicht über ausreichende Sicherheiten verfügen, um Bankkredite aufnehmen zu können, steht in Bayern ein System öffentlicher Bürgschaften zur Verfügung. Die Übernahme einer Bürgschaft wird zusammen mit dem Darlehen über die Hausbank beantragt. Je nach Tätigkeitsbereich des Existenzgründers werden diese Bürgschaften von der Bürgschaftsbank Bayern oder der LfA Förderbank Bayern übernommen. Verbürgt werden Kredite für die Errichtung neuer und die Übernahme bestehende Betriebe, der Bürgschaftsbetrag deckt max. 80 % der Darlehenssumme. Die Ansprechpartner für Bürgschaften sind:

- Bürgschaftsbank Bayern für Handel, Handwerk, HOGA und Gartenbau

Die Bürgschaftsbank Bayern ist ein Unternehmen der Kreditgarantiegemeinschaften in Bayern (KGG) und bietet Bürgschaften für folgende Branchen: Handel, Handwerk, Hotel- und Gaststätten (HOGA) sowie Gartenbau. Kontaktdaten finden Sie im Adressanhang.

Weblink: www.bb-bayern.de

- Für Bürgschaften in anderen Branchen ist die LfA der Ansprechpartner. Kontaktdaten finden Sie im Adressanhang.

Weblink: www.lfa.de

Ein Merkblatt der LfA kann hier herunter geladen werden:

www.lfa.de

Beteiligungskapital

Gelegentlich kann es sinnvoll sein, auf Darlehen zu verzichten und stattdessen auf Beteiligungskapital zu setzen. Beteiligungskapital ist zwar in der Regel teurer als ein Darlehen, es verbessert aber die Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens. So lassen sich Durststrecken, etwa in der Anlaufphase, besser überstehen und es ist ein höheres Wachstumstempo möglich.

Neben privaten Beteiligungsgesellschaften gibt es auch staatliche Programme, die Beteiligungskapital zur Verfügung stellen.

Der Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften – German Private Equity and Venture Capital Association e.V. (BVK) ist die umfassende Organisation der deutschen und der in Deutschland tätigen Repräsentanten ausländischer Kapitalbeteiligungsgesellschaften und eine erste Anlaufstelle für Gründer, die diesen Weg gehen möchten. Alle Kontaktdaten finden Sie im Adressanhang.

Weblink: www.bvk-ev.de

- Programm „Beteiligungskapital für Existenzgründer“

– Zielgruppe: Existenzgründer im Bereich der gewerblichen Wirtschaft sowie Unternehmen in der Existenzfestigungsphase, die in Bayern ansässig sind.

Weblink: www.lfa.de

- Beteiligungen der BayBG, Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH

– Zielgruppe: mittelständische Unternehmen und Gründungen, unabhängig von der Branche.

Weblink: www.baybg.de

- Beteiligungen der Bayern Kapital GmbH Risikokapitalgesellschaft

– Zielgruppe: junge bayerische Technologieunternehmen

Weblink: www.bayernkapital.de

- Beteiligungsfinanzierung durch die KfW-Mittelstandsbank

– Zielgruppe: Technologie-orientierte Unternehmen

Weblink: www.kfw-mittelstandsbank.de

- Bundesweite Suche nach Beteiligungskapital

– Auf der Homepage des Bundesverbandes deut-



scher Kapitalbeteiligungsgesellschaften können Sie gezielt nach Kapitalgebern suchen.

Weblink: www.bvk-ev.de

Alternative Finanzierungsmöglichkeiten

Im Einvernehmen mit dem Alt-Eigentümer können natürlich auch andere Finanzierungsmodelle eingesetzt werden, die keine oder geringere Finanzhilfen erfordern. Wir nennen hier nur die wichtigsten.

• Verkäuferdarlehen des Übergabenden an den Nachfolger

Wenn sich beide Parteien darüber einig sind, kann der Alt-Eigentümer seinen Nachfolger bei der Finanzierung der Übernahme durch ein Verkäuferdarlehen unterstützen, dessen Tilgung und Rückzahlung unterschiedlich geregelt werden können:

- Ratenzahlung: der Verkäufer und der Käufer vereinbaren feste Zahlungstermine und -beträge, um den Kaufpreis zu begleichen.
- Rentenzahlung: der Verkäufer erhält vom Käufer für einen bestimmten Zeitraum oder auf Lebenszeit in festgelegten Zeitabständen einen bestimmten Betrag ausbezahlt.
- Stundung: Der Verkäufer stundet dem Käufer den Kaufpreis bis zu einem vertraglich festgelegten Zeitpunkt.

Schrittweise Übernahme von Anteilen

Bei diesem Modell erwirbt der Nachfolger das Unternehmen nicht auf einmal, sondern steigt zunächst mit einem kleineren Teil ein und erwirbt schrittweise weitere Anteile, bis ihm das Unternehmen ganz gehört. Damit dieses Modell funktioniert, müssen die Bedingungen und Termine der schrittweisen Übergabe und der schrittweisen Kompetenzverlagerung vom Alt- auf den Neu-Eigentümer detailliert in einem Übernahmevertrag festgelegt werden.

Wenn darüber Einverständnis herrscht, hat dieses Übernahmevertrag mehrere Vorteile:

- Die finanzielle Belastung für den Nachfolger wird auf einen längeren Zeitraum verteilt.
- Der Nachfolger übernimmt die Verantwortung für das Unternehmen nicht sofort komplett, sondern wächst schrittweise in seine Verantwortung hinein, weil der Alt-Eigentümer in der Übergangsphase weiterhin zur Verfügung steht.

Unternehmensbeteiligung

Denkbar ist auch ein Modell, bei dem der Nachfolger zunächst als aktiver Teilhaber in dem Unternehmen einsteigt, beispielsweise als geschäftsführender Gesellschafter. Bei diesem Modell behält der Alt-Eigentümer Anteile am Unternehmen und wird so zum „stillen Teilhaber. Bei solch einem Modell muss jedoch, ebenso wie bei einer Rentenvereinbarung klar geregelt sein, wie nach dem Tode des Alt-Eigentümers die Besitzverhältnisse des Unternehmens sind, etwa in der Form, dass im Gesellschaftervertrag geregelt wird, zu welchen Konditionen der Teilhaber die Geschäftsanteile des Alt-Eigentümers erwerben kann. Das hat Vorteile für den Nachfolger:

- Die finanzielle Belastung ist anfangs geringer.
- Das Unternehmens-Risiko ist überschaubarer, weil eine Kontinuität gesichert ist, die für Geschäftspartner und Mitarbeiter kalkulierbarer ist als ein abrupter „Neuanfang“.
- Als Teilhaber ist es möglich, schrittweise in die Verantwortung der Unternehmensführung „hineinzuwachsen“.



IV. Der Übergeber: Die Nachfolge aktiv planen

Etwas aufzugeben, das einem wichtig ist, gehört zu den schwierigeren Dingen im Leben.

Und gerade bei der Übergabe der eigenen Firma in neue Hände geht es ja auch um etwas Liebgewonnenes, das man aufgibt: seinen Betrieb, seine Mitarbeiter, seine täglichen Abläufe und Gewohnheiten. Es ist wichtig, sich mit diesem Schritt frühzeitig zu befassen, den ersten Sprung über die innere (Blockade)-Hürde zu machen, und sich damit auseinanderzusetzen, loszulassen und einen neuen Lebensabschnitt zu beginnen.

Dies um so mehr, da es ja nicht nur um die eigene Zukunft respektive Altersversorgung geht, sondern auch um den Erhalt des Unternehmens und der damit verbundenen Arbeitsplätze.

1. Den richtigen Nachfolger finden

Immer öfter kommt es vor, dass kein Nachfolger aus der Familie zur Verfügung steht. Entweder sind keine Kinder vorhanden oder aber sie sind an einer Übernahme nicht interessiert bzw. dafür nicht qualifiziert. Um in diesem Fall den Fortbestand zu sichern, bleiben zwei Optionen:

- Der Betrieb kann von einem firmeninternen Mitarbeiter übernommen werden (Management-Buy-out: MBO).
- Der Betrieb kann an einen firmenexternen Nachfolger (Management-Buy-in: MBI) oder an ein anderes Unternehmen verkauft werden.

Um einen geeigneten externen Nachfolger zu finden, können Sie Unternehmens- und Nachfolgebörsen im Internet nutzen. Hier können Sie Ihren Betrieb präsentieren und potenzielle Nachfolger haben die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Qualifikationen vorzustellen. Die Einträge sind anonym: Erst wenn Sie Interesse daran haben, einen Nachfolger persönlich kennen zu lernen, stellen die Börsenbetreiber oder die entsprechenden Kammern den direkten Kontakt her.

Bundesweite Nachfolgebörse nexxt-change:
<https://www.nexxt-change.org>

Nachfolgebörse der IHK für München und Oberbayern:
<http://www.muenchen.ihk.de>

Natürlich können Sie auch ganz „klassisch“ nach einem Nachfolger suchen! Hier bieten sich dann folgende Möglichkeiten an:

- Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern
- Regionale Wirtschaftsverbände
- Berufsverbände
- Tageszeitungen, Fachmedien
- Persönliche Kontakte

2. Den potentiellen Nachfolger korrekt beurteilen

Entscheidend ist vor allem, dass der Nachfolger unternehmerisches Talent mitbringt. Überprüfen Sie dabei zuerst kritisch, ob Ihr Unternehmen von Ihrer Person als Führungskraft abhängig ist oder sich auch mit jemand Anderem an der Spitze am Markt behaupten kann. Bewerten Sie mögliche Nachfolger nicht anhand der Ähnlichkeiten zu Ihrem eigenen Charakter und Führungsstil – Ausschlag geben sollte die Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten. Bewerten Sie den potentiellen Nachfolger demnach nach folgenden Kriterien:

- **Persönlicher Eindruck:** passt der potentielle Nachfolger zu Ihrem Unternehmen und zu Ihnen?
- **Fachliche Qualifikation:** hat der potentielle neue Chef das Fachwissen, kennt er die Branche?
- **Hat er die nötigen Zulassungsvoraussetzungen** wie den Meistertitel oder andere für Ihre Branche nötige Zulassungen und Fähigkeitsnachweise?
- **Führungsqualitäten:** ist der potentielle Unternehmer kommunikativ, kann er sich und andere motivieren, ist er überzeugend im Auftreten, hat er überzeugende Konzeptionen und Visionen für seine Zukunft mit Ihrem Unternehmen?

3. Formen der Übergabe

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe kann ein wesentlicher Bestandteil der finanziellen Absicherung im Alter sein. Welche Art der Kaufpreiszahlung die günstigste für Übergeber und Nachfolger ist, hängt auch von den steuerlichen Auswirkungen ab. In jedem Fall sollte man daher die verschiedenen Alternativen mit einem Fachmann durchgehen. Insbesondere der Nachfolger sollte darauf achten, dass die Kapitalbelastung nicht zu Lasten wichtiger Zukunftsinvestitionen im Unternehmen geht. Es bieten sich folgende Möglichkeiten für die Übertragung an:

- **Verkauf gegen Einmalzahlung:** In diesem Fall ist der Übergeber unabhängig von der wirtschaftlichen Zukunft des Unternehmens.
- **Verkauf gegen Kaufpreisraten:** Der Nachfolger hat die Möglichkeit, den Kaufpreis Rate um Rate zu bezahlen. Auf die Raten kann ein Zinsanteil hinzugerechnet werden. Bei einem Rückzahlungszeitraum von mind. 10 Jahren kann ein Inflationsausgleich vereinbart werden, um die Raten an steigende Lebenshaltungskosten anzupassen.

Der Übergeber: Die Nachfolge aktiv planen

- **Verkauf von Gesellschaftsanteilen (Mergers & Acquisitions: M&A):** Handelt es sich bei dem Unternehmen um eine Gesellschaft, so kann der Übergeber den Betrieb in Etappen an den Nachfolger verkaufen. Dieser erhält damit die Chance, die Übernahme schrittweise zu finanzieren.
- **Verkauf gegen Renten:** Renten werden in gleich bleibenden Abständen und gleicher Höhe gezahlt. Zeit- oder Leibrente sind möglich. Die Leibrente erlischt mit Tod des Nutznießers, je nach Vereinbarung kann sie aber auch an einen Erben übergehen oder die Restsumme ausgezahlt werden. Zeitrenten sind auf eine bestimmte Dauer angelegt, müssen aber mindestens 10 Jahre geleistet werden.
- **Verkauf gegen dauernde Last:** Die Abbezahlung des Kaufpreises erfolgt in regelmäßigen Abständen über mind. 10 Jahre. Allerdings orientiert sich die Höhe an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und des Nachfolgers.
- **Übertragung gegen Nießbrauchsvorbehalt:** Hier stellt der sog Nießbrauchsvorbehalt die Versorgung des Übergebers sicher. Das Eigentum geht zwar auf den Nachfolger über, der bisherige Betriebsinhaber (Nießbraucher) erhält aber den Ertrag aus dem übertragenen Vermögen. Die Zahlung orientiert sich dabei an der Ertragskraft des Unternehmens. Der Nachfolger zieht seine Vergütung vor Berechnung des Gewinns ab.
- **Pacht:** Bei der Verpachtung bleibt der Übergeber Eigentümer des Betriebsvermögens und hat für anfallende Investitionen aufzukommen. Die Pacht Höhe orientiert sich ebenfalls an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

4. Unternehmensnachfolge für den Erbfall sichern

Auch wenn das Unternehmen von Kindern oder anderen Erben weitergeführt werden soll, sollte diese Übertragung so konzipiert werden, dass die Weiterführung des Betriebes möglich ist. Um bei Eintreten des Erbfallendes den Betrieb vor Liquiditätsabflüssen und Zerstückelung zu bewahren, sind deshalb frühzeitige rechtliche Regelungen empfehlenswert.

Eine geglückte Nachfolgeregelung ist auch deshalb wichtig, weil die Erbschaftssteuerreform der Bundesregierung eine erhebliche Steuerersparnis für den Fall vorsieht, dass der Betrieb in seiner bestehenden Form über einen längeren Zeitraum fortgeführt wird. Weitere Informationen zur Erbschaftssteuerreform unter www.bundesfinanzministerium.de

Die folgende Übersicht deutet an, wie unter Ausschöpfung der rechtlichen Möglichkeiten, zum Erhalt des Unternehmens über den Tod des Inhabers hinaus vorgesorgt werden kann:

- Im Erbfall ohne rechtliche Vorsorge können die Erben mit sehr hohen Liquiditätsabflüssen konfrontiert sein:
 - Es wird Erbschaftssteuer fällig mit den im Steuerrecht festgelegten Freibeträgen für Erben
 - Besteht kein Testament, haben die Erben Anspruch auf die gesetzliche Erbfolge
 - Der Ehegatte hat einen Anspruch auf Zugewinnausgleich
 - Bei unklaren Erbschaftsverhältnissen oder Streit um das Erbe kann das Unternehmen leiden bis hin zu einer Liquidation.
- Mögliche Vorsorgemaßnahmen zur Unternehmenssicherung und steuerlich optimalen Ausnutzung gesetzlicher Regelungen:
 - Schenkungen, etwa in Form von Unternehmensanteilen sind in 10-Jahres-Abständen möglich.
 - Bei Betriebsvermögen können so die neuen Stundungs- und Erlassregelungen für Erben ausgenutzt werden.
 - Per Testament oder Vertrag kann ein Erbverzicht in Bezug auf den Betrieb mit den Erbberechtigten vereinbart werden, der in der Regel mit einer Abfindung für die Nicht-Erben einhergeht.
 - Einseitig kann der Erblasser auch eine Enterbung vornehmen, wobei der Anspruch auf einen Pflichtteil aber bestehen bleibt.
 - Um den Betrieb im Erbfall vor einem Zugewinnausgleichsanspruch des Ehepartners zu bewahren, kann das Unternehmen per Ehevertrag – auch in diesem Fall meist gegen eine Abfindung – von der Erbmasse ausgeklammert werden.

Aufgrund der Komplexität des Erbrechts und der anstehenden gesetzlichen Veränderungen in diesem Bereich empfiehlt es sich allerdings, in jedem Fall auf fachmännischen Rat zurückzugreifen, wenn Sie die Unternehmensnachfolge „wasserdicht“ konzipieren möchten.

Informationen zu diesem Thema finden Sie im Internet auf dem Webportal

www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de im Bereich „Übergeber/Unternehmenssicherung im Erbfall“ sowie auf www.nexxt.org im Bereich „Themen und Texte“.

5. Das Unternehmen „fit“ machen für den Nachfolger

Neben dem Übergeber muss vor allem das Unternehmen gut auf die Übergabe vorbereitet sein, damit es auch in den folgenden Jahren ausreichend Gewinn erwirtschaften kann: Je besser der Betrieb auf die Nachfolge eingestellt ist, desto leichter wird es sein, einen Nachfolger zu finden und vor allem auch, einen guten Verkaufspreis zu erzielen.

Wichtig ist zu diesem Zwecke, dass die Nachfolge klar innerhalb des Betriebes und auch nach außen kommuniziert wird, um Verunsicherungen zu vermeiden. Weitere wichtige Punkte sind:

- Die Organisationsstrukturen sollten klar definiert und effizient sein.
- Das operative Geschäft sollte auch auf der 2. Ebene reibungslos funktionieren.
- Eine klare Organisationsstruktur sollte für transparente Abläufe und Entscheidungen im Unternehmen sorgen.
- Es sollte sichergestellt sein, dass das Unternehmen über nachhaltige Finanz- und Kapitalstrukturen verfügt.
- Das Unternehmen muss einen stabilen Ertrag und Cashflow aufweisen.
- Auf die Steuerungs- und Controllinginstrumente muss Verlass sein.
- Das Rechnungswesen muss aussagekräftig sein und zuverlässig funktionieren.
- Die Marktpositionen sollten bestmöglich abgesichert sein.
- Es sollte keinen Investitionsstau im Unternehmen geben.
- Der Betrieb sollte möglichst unabhängig von einzelnen Großkunden und -lieferanten sein.
- Die Mitarbeiter müssen gut ausgebildet und motiviert sein.
- Es sollten keine wesentlichen „offenen Baustellen“ wie z. B. F&E-Projekte oder ungeklärte rechtliche, steuerliche und bilanztechnische Fragen vorhanden sein.
- Alle Firmendaten sollten eindeutig und vollständig dokumentiert sein:
 - Eine vollständige und aktuelle Kundenkartei mit allen wichtigen Informationen
 - Vollständige und aktuelle Mitarbeiterakten
 - Vollständige und aussagekräftige Bilanzen
- Spezielles Unternehmens-Know-how muss dokumentiert sein
 - Herstellungsverfahren, Patente, Firmen-„Geheimnisse“
 - Unternehmensabläufe, Workflows

- Die „Papiere“ müssen stimmen
 - Vollständige, aktuelle Gesellschafterverträge
 - Ein Testament, das aktuell und unstrittig ist
 - Vollständige Dokumentation aller wichtigen Verträge und Vereinbarungen mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, ggf. Familienmitgliedern
 - Vollständige Übersicht aller sonstigen für das Unternehmen wichtigen Informationen und Daten wie Passworte, Besitzer von Schlüsseln für Betriebsstätten etc.

6. Notfallplanung – Vorbereitet sein auf das Unerwartete

Auch für den Fall, dass ein Betrieb ungeplant den Chef und Inhaber verliert, etwa durch eine schwere Krankheit, Unfall oder gar Tod, sollte man als guter Chef vorsorgen. Denn oft geht in solchen Fällen auch das Unternehmen zugrunde, mit den bekannten Folgen für Erben, Kunden und natürlich die Mitarbeiter, die dann ohne Job dastehen könnten. Für solche Fälle ist es gut, einen „Notfallkoffer“ anzulegen, der alle Informationen und Dokumente enthält, die eine möglichst reibungslose Fortführung des Unternehmens ermöglichen.

- Wer kann im Notfall die Geschäfte weiterführen?
 - Welche Vollmachten sind dazu nötig?
 - Was sagt der Gesellschaftervertrag dazu?
 - Erstellen Sie einen Vertretungsplan, vor allem, wer die Geschäftsführung übernehmen kann.
- Vollmachten
 - Handlungsvollmacht
 - Bankvollmacht
 - Postvollmacht
 - Vollmachten für Steuerberater, Notar, etc.
- Testament
- Versicherungspolice
- Unternehmens-Kerndaten
 - Verträge
 - Ehe-, Erbverträge
 - Leasing-, Kreditverträge
 - Kundenlisten
 - Projektlisten
 - Vermögensaufstellung
 - Grundbuchauszüge
 - Handelsregisterauszüge
 - Sonstige wichtige Dokumente und Informationen wie
 - Passworte, Schlüssel, Zugangscodes für
 - Online-Banking
 - Safe
 - Immobilien, Firmengebäude
 - Fahrzeuge etc

V. Gemeinsam die Unternehmensnachfolge zur Erfolgsgeschichte machen



Wenn die Modalitäten der Unternehmensübertragung feststehen, sollte der Nachfolger im Idealfall vom Seniorunternehmer in den Betrieb eingeführt und Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern vorgestellt werden.

Zeitpunkt und Konditionen des definitiven Ausstiegs des Alteigentümers sind abhängig von der individuellen Situation und der Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger. Um Klarheit in Bezug auf die Führungsstruktur und das geschäftliche Umfeld zu schaffen, empfiehlt es sich, einen festen Zeitpunkt für den definitiven Rückzug des Alteigentümers zu bestimmen.

Stimmt die Chemie zwischen Nachfolger und Übergeber, und hat dieser keine Schwierigkeiten damit, Führungskompetenzen abzutreten und sich nicht ungefragt in Entscheidungen einzumischen, so kann eine beratende Tätigkeit auch nach der Übernahme eine wertvolle Bereicherung sein.

Zu bedenken ist in jedem Falle, dass sowohl für den ausscheidenden Betriebsinhaber als auch für den Übernehmer eine Unternehmensnachfolge mit weitreichenden Konsequenzen bis ins Privatleben hinein verbunden ist: Einfühlungsvermögen, Sachlichkeit, Offenheit und Kommunikationsfähigkeit sind deshalb wichtige Erfolgsfaktoren, um Konflikte zu vermeiden und zu überwinden.

Besonders für den Übergeber gilt: Geben Sie Ihrem Nachfolger die Chance, eine eigene Unternehmerpersönlichkeit zu entwickeln. Akzeptieren Sie, dass er bestimmte Dinge anders machen wird als Sie. Gleichzeitig können Sie ihm wichtige Hilfestellungen leisten und ihn von Ihrem Erfahrungsschatz profitieren lassen.

Doch auch für den Nachfolger ist zu beachten: Respektieren Sie das Lebenswerk des bisherigen Inhabers und verstehen Sie, dass der Abschied nicht leicht fällt. Behalten Sie stets das gemeinsame Ziel einer erfolgreichen Unternehmensfortführung im Auge!

1. Formen der Übergabe

Wie in Kapitel 4 angesprochen, gibt es verschiedene Varianten, ein Unternehmen zu übergeben, die wir hier noch einmal etwas ausführlicher darstellen, da die Form der Betriebsübergabe ja im Idealfall nicht vom Alteigentümer alleine entschieden, sondern mit dem gewünschten Nachfolger vereinbart wird.

• Vererbung/Schenkung innerhalb der Familie

Bleibt das Unternehmen in Besitz der Familie, so kann sich die Übertragung vollziehen über:

• Eine schrittweise Übertragung von Beteiligungen an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft

Dies kann im Rahmen einer Schenkung oder eines Verkaufes geschehen. Nach und nach gehen die Geschäftsanteile auf den Junior über. Bis zur endgültigen Übergabe behält der Seniorunternehmer so Einfluss auf die Unternehmensführung. Um die Haftung des neu eintretenden Gesellschafters zu beschränken, bieten sich die Rechtsformen der Kommanditgesellschaft (KG) und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) an.

• Eine vorweggenommene Erbfolge bzw. Schenkung

Noch zu Lebzeiten überträgt der Senior den Betrieb an seinen Nachfolger. In der Regel erhält der Nachfolger den Betrieb unentgeltlich. Bei unzureichender Altersvorsorge des Alteigentümers sollte der Nachfolger jedoch eine Gegenleistung erbringen, z. B. in Form von wiederkehrenden Zahlungen.

• Eine klar definierte Erbfolge per Testament oder Erbvertrag

- Dies hat Vorrang gegenüber der gesetzlichen Erbfolge.
- Das Testament wird einseitig vom Erblasser erstellt und ist zu Lebzeiten jederzeit veränderbar.
- Auch mit einem Erbvertrag ist die Nachfolgebestimmung bestimmbar. Der Erbe, der zugleich Vertragspartner ist, muss nicht unbedingt der Familie angehören. Für eine Auflösung des Vertrags bedarf es der Zustimmung beider Vertragsparteien.

• Eine gesetzliche Erbfolge

Für den Bestand des Unternehmens ist dies die nachteiligste Form, da sich im Falle mehrerer Erben die Erbengemeinschaft in der Regel einstimmig einigen muss, was mit dem Betrieb geschieht.

• Verkauf des Unternehmens

Hier sind folgende Möglichkeiten denkbar:

• **Verkauf des gesamten Betriebes (Asset-Deal):** Alle Wirtschaftsgüter, Forderungen und Schulden gehen auf den neuen Inhaber über, wobei die Vermögensgegenstände einzeln übertragen werden

• Verkauf von Geschäftsanteilen (Mergers&Acquisitions: M&A):

- Notwendige Bedingung: Betrieb muss eine Gesellschaft sein.
- Der Nachfolger kann in Etappen die Anteile erwerben und somit nach und nach die Führung des Betriebs übernehmen.
- Der Übergeber zieht sich nach und nach aus dem Geschäft zurück.

• **Verkauf an Mitarbeiter des Unternehmens (Management-Buy-out: MBO)** bzw.

• Verkauf an externe Führungskräfte (Management-Buy-in: MBI):

Der Betrieb bleibt in diesem Fall meistens in seiner bestehenden Form erhalten. Oft ist ein hoher Fremdkapitaleinsatz notwendig (Leveraged-Buy-out: LBO), weshalb öffentliche Förderprogramme, Bankenfinanzierung und Verkäuferdarlehen bei der Planung mitberücksichtigt werden sollten.

• Verpachtung

Der Pachtvertrag sollte unbedingt mit Hilfe eines Rechtsanwalts oder Notars aufgesetzt werden. Wichtig ist vor allem, dass festgehalten wird, in welchem Umfang der Pächter verpflichtet ist, die Wirtschaftsgüter des Unternehmens zu erhalten. Auch für den unvorhergesehenen Ausfall eines der Partner, also des Pächters oder des Verpächters sollten Vorkehrungen getroffen werden. So sollte für den Pächter klar sein, ob und wie eine Fortführung des Pachtverhältnisses oder eine Übernahme des Betriebes nach Ende der Pachtzeit oder beim



Eintreten des Erbfalles geregelt ist. Von Vorteil bei der Betriebspacht sind:

- Ein geringer Kapitalbedarf für den Nachfolger.
- Pachtzahlungen können als Betriebsausgaben verbucht werden.
- Der Pachtzins kann günstiger als der Kapitaldienst sein.

Nachteile ergeben sich allerdings daraus, dass:

- Der Pächter nicht Eigentümer des Unternehmens wird.
- Der Pächter den Betrieb nicht als Kreditsicherheit einsetzen kann.
- Der Verpächter unter Umständen nicht bereit ist, Investitionen vorzunehmen.
- Nach Ende der Pachtlaufzeit Uneinigkeiten über anfallende Reparaturkosten entstehen können.
- Beim Ableben des Verpächters sich die Eigentumsfrage am Unternehmen stellt, mit oft gravierenden Folgen für den Pächter und den Betrieb.
 - Werden die Erben den Betrieb weiterführen.
 - Müssen Erbanteile ausgezahlt werden.
 - Müssen Erbschaftssteuern aus dem Betriebsvermögen finanziert werden.

• Einsatz eines Fremdgeschäftsführers

Der Unternehmer bleibt auch hier Eigentümer des Betriebs, gibt aber die Führung zur eigenverantwortlichen Leitung an einen Fremden ab. Im Geschäftsführeranstellungsvertrag sollten genaue Vereinbarungen getroffen werden über u. a. Vertragsdauer, Kündigungsmodalitäten, Lohn, Urlaub, Gehaltszahlung im Krankheitsfall, Spesenabrechnung, Pensionszusagen, Hinterbliebenenversorgung, Wettbewerbsverbot und ergebnisabhängige Prämien. Sollte geplant sein, dass der Fremdgeschäftsführer das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt übernimmt, sollten diese Vereinbarungen ebenfalls schriftlich in einem Vertrag fixiert werden.

• Umwandlung in eine kleine Aktiengesellschaft

Die Rechtsform einer kleinen AG verlangt, dass das Unternehmen nicht an der Börse notiert ist und die Namen der Aktionäre bekannt sind. Das Vermögen befindet sich im Besitz der Aktionäre, das operative Geschäft wird durch den Vorstand ausgeübt. Das Grundkapital, welches in Aktien eingeteilt ist, beträgt mind. 50.000 €. Die Umwandlung einer bereits bestehenden Gesellschaft in eine AG ist möglich, muss jedoch bei der Personengesellschaft mit der Zustimmung aller Gesellschafter einhergehen. Bei der GmbH reicht die Dreiviertelmehrheit in der Gesellschafterversammlung aus. Denkbar ist auch, die kleine AG im Laufe der Zeit in eine AG umzuwandeln und damit einen Börsengang möglich zu machen. Dies ist für kleine Unternehmen jedoch nur ausnahmsweise empfehlenswert, da eine Börsendotierung einen hohen finanziellen Aufwand bedeutet und umfangreiche Berichtspflichten nach sich zieht.



2. Transparenz schaffen – Wie ist der Status des Betriebes

Für den Nachfolger wie auch für den Übergeber ist es wichtig, sich vor der eigentlichen Übergabe und den Verhandlungen über den Kauf- bzw. Verkaufspreis ein genaues Bild über die Situation des Unternehmens zu machen. Nur so kann ein angemessener Preis veranschlagt und eine Grundlage für zukünftige Investitionsentscheidungen geschaffen werden. Dafür wichtig sind u. a. Informationen über:

- Analyse der Bilanzen und der Gewinn- und Verlustrechnung
- Wichtige Kennzahlen wie Materialeinsatz, Personalkosten und Sachkosten
- Entwicklung der Kosten- und Ertragsstruktur in den letzten Jahren
- Zukunftsaussichten der Branche, Stellung am Markt und Konkurrenz
- Gründe für die positive/negative Entwicklung, Vergleich zur Entwicklung der Branche
- Aufgabengrund des Alteigentümers
- Zustand von Betriebsstätten, Anlagen und Ausstattung
- Qualifikation, Motivation, Fluktuation, Entlohnung der Mitarbeiter
- Struktur und Merkmale des Kundenstamms, Beziehung des Alteigentümers zu ihnen
- Standortanalyse
 - Infrastruktur, darunter Punkte wie
 - Anbindung an Verkehrswege
 - Wohnortattraktivität für Mitarbeiter
 - Auflistung evtl. Kontamination und sonstiger Altlasten auf dem Betriebsgelände
- Ruf des Unternehmens
- alle vertraglichen Beziehungen des Unternehmens
- Gesellschaftsvertrag und Beteiligungen
- Unternehmensbezogene Rechte, gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte, und Nutzungsrechte an solchen Rechten
- Mögliche Haftungsrisiken

3. Unternehmenswert feststellen

Bei der Ermittlung des Unternehmenswertes, der als Basis für den Kaufpreis gilt, ist mit größter Sorgfalt und einer für alle Beteiligten nachvollziehbaren Weise vorzugehen. Ein auf alle Unternehmen und Branchen anwendbares Verfahren existiert allerdings nicht. Je nach Betriebsgröße, Bewertungszweck und Datenlage werden unterschiedliche Berechnungsmethoden angewandt, die wir nachfolgend kurz darstellen. Zur Ermittlung des tatsächlichen Unternehmenswertes sollten in jedem Falle unabhängige Berater, beispielsweise Steuerexperten oder Wirtschaftsprüfer herangezogen werden.

• Ertragswert

Dieser besteht aus den geschätzten künftigen Erträgen der folgenden fünf Jahre, die mit einem Kapitalisierungszinssatz abgezinst werden. Als Kapitalisierungszinssatz kann beispielsweise der Zinssatz langfristiger Staatspapiere herangezogen werden. Ein Abschlag als Geldentwertungsprämie berücksichtigt die erwartete Inflationsrate. Außerdem werden Zuschläge für das Unternehmerrisiko und für die Bindung des im Betrieb eingesetzten Kapitals hinzugerechnet. Ein Kapitalisierungszinssatz von 20-25 % wird oftmals bei kleinen Unternehmen veranschlagt.

• Discounted-Cashflow-Methode

Hier wird der so genannte Cashflow (die tatsächlichen Kapitalflüsse im Unternehmen) zugrunde gelegt, da er für die Finanzierungskraft des Betriebes aussagekräftiger ist als der Gewinn. Anstelle der künftigen Erträge werden hier die zukünftigen Zahlungsströme mit dem Kapitalisierungszinssatz abdiskontiert. Dieses Verfahren wird vor allem bei größeren Unternehmen und börsennotierten Gesellschaften verwendet.

• Branchenübliche Vergleichsdaten

Bei kleinen und mittelgroßen Betrieben bietet sich eine Preisermittlung über Vergleichsdaten branchengleicher Unternehmen mit ähnlichen Kennziffern an. Die entsprechenden Kammern und Verbände stellen die Daten zur Verfügung.

• Substanzwertverfahren

Geeignet für kleinere Betriebe. Es ist aber nur als eine Art Hilfswert anzusehen. Hier wird, abzüglich

der Schulden, die Summe der Verkehrswerte der zu veräußernden Wirtschaftsgüter geschätzt, wobei diese nach Anschaffungspreis, Alter, Zustand und aktueller Marktsituation bewertet werden. Betriebsnotwendiges Vermögen wird mit Wiederbeschaffungskosten, nicht betriebsnotwendiges Vermögen mit dem zu erzielenden Veräußerungspreis veranschlagt.

• Mittelwertverfahren

In der Praxis wird oft das arithmetische Mittel aus Substanzwert und Ertragswert verwendet, das so genannte Mittelwertverfahren.

• Praktikermethode

Eine Bewertungsform, welche die immateriellen Werte des Betriebs wie z. B. Know-how und Image berücksichtigen möchte. Dazu wird auf den Substanzwert ein pauschaler Zuschlag für den Firmenwert hinzugerechnet. Dieser Zuschlag setzt sich zusammen aus der Höhe der zukünftigen Gewinne, aus den Zukunftsaussichten der Branche und aus der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Der Zuschlag ergibt sich dann daraus, dass der ermittelte betriebswirtschaftliche Gewinn mit einem Faktor von zwei bis zehn multipliziert wird.

• Einige Faustregeln

- Der Unternehmenswert wird als bestimmter Prozentsatz vom Umsatz ermittelt. Je nach konjunktureller Lage der jeweiligen Branche schwanken diese Prozentsätze im Zeitablauf.
- Wichtig ist noch anzumerken, dass der Verkaufs- bzw. Kaufpreis nicht dem Unternehmenswert entsprechen wird, sondern von Angebot und Nachfrage nach Betrieben im jeweiligen Wirtschaftssektor und dem Verhandlungsgeschick beider Parteien abhängt.
- Auch die finanziellen Möglichkeiten des Nachfolgers werden eine Rolle spielen, ebenso wie die finanzielle Alterssicherung des Übergebers.
- Auch zur Verfügung stehende Alternativen sind ein Faktor. Sollte es zu keiner Einigung kommen, können neutrale Sachverständige hinzugezogen werden.



4. Häufige Fehler, die Alt-Eigentümer vermeiden sollten:

- **Fehlende Erbschaftsregelungen für den Fall des plötzlichen Todes**
Sorgen Sie vor, schaffen Sie klare Verhältnisse und schützen Sie Ihr Lebenswerk vor dem Scheitern!
- **Die Nachfolge zu spät regeln**
Oft werden auch die Kinder zu lange als Nachfolger angesehen. Wenn diese sich als nicht geeignet oder uninteressiert herausstellen, kann es zu spät sein, rechtzeitig anderweitig einen geeigneten Nachfolger zu finden.
- **Unterschätzen des Planungszeitraumes für die Unternehmensübergabe**
- **Unzureichende Einführung des Nachfolgers bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der Hausbank**
- **Unterlassen notwendiger Ersatzinvestitionen in den letzten Jahren vor der Übergabe, was den Unternehmenswert reduziert und die Nachfolgesuche erschwert**
- **Überhöhte Kaufpreisvorstellungen**

5. Häufige Fehler, die Nachfolger vermeiden sollten

- **Überbewertung von Einzelaspekten wie z. B. steuerliche Konsequenzen.**
Eine Betriebsübergabe ist komplexer und sollte nicht zu sehr auf Einzelaspekte reduziert werden!
- **Unterschätzen der Nachfolge**
Eine Betriebsübernahme ist nicht unbedingt einfacher zu meistern als eine Neugründung.
- **Übernahme eines extrem Inhaber-bezogenen Betriebes.**
Solche Unternehmen sind für eine Übergabe nicht gut geeignet, da ihr Erfolg zu sehr von der Persönlichkeit und den Fähigkeiten des bisherigen Inhabers abhängig ist.
- **Öffentliche finanzielle Fördermöglichkeiten werden nicht beachtet.**
Zuschüsse für Beratung werden nicht genutzt.
- **Es wird nur fachliche Hilfe für rechtliche, steuerliche und finanzielle Aspekte hinzugezogen.**
Erfolgreiche Nachfolgen brauchen aber auch qualifizierte Unterstützung in den zwischenmenschlichen Prozessen.

Kontaktadressen – Ihre Ansprechpartner vor Ort

**Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft,
Infrastruktur, Verkehr und Technologie**
Referat Mittelstandsfragen, Freie Berufe,
Wirtschaftliches Prüfungswesen

Tel.: 0 89 / 21 62 - 0
Fax: 0 89 / 21 62 - 2760
E-Mail: poststelle@stmwivt.bayern.de

Internet: www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de

A

AKTIV SENIOREN BAYERN e.V.

Vereinssitz und Geschäftsstelle:
AKTIVSENIOREN BAYERN e.V.
Thierschstrasse 17, 80538 München
Tel: 089/22 22 37, Fax: 089/22 99 68
E-Mail: info@aktivsenioren.de
Internet: www.aktivsenioren.de

Alt hilft Jung Bayern e.V.

Thurmayerstrasse 4, 93049 Regensburg
Tel: 0941/460 73-74, Fax: 0941/470 73-75
E-Mail: kontakt@alt-hilft-jung.de
Internet: www.alt-hilft-jung.de

B

BayBG – Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH

Bruderstr. 7, 80538 München
Tel: 089/21 98-02, Fax: 089/21 98-25 55
E-mail: info@baybg.de, Internet: www.baybg.de

BayBG-Repräsentanz Nordbayern
Gewerbemuseumsplatz 2, 90403 Nürnberg
Tel: 0911/23 58-605, Fax: 0911/23 58 – 606
E-mail: info@baybg.de, Internet: www.baybg.de

Bayerischer Bankenverband e.V.

Schäfflerstr. 8, 80333 München
Tel: 089/2422 61-0, Fax: 089/2422 61-20
E-Mail: info@bayerischer-bankenverband.de
Internet: www.bayerischer-bankenverband.de

Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband e.V. (BHG)

Haus des Bayerischen Gastgewerbes
Türkenstraße 7, 80333 München
Tel: 089/28 760-0, Fax: 089/28 76 0-111
E-Mail: info@bhg-online.de
Internet: www.bhg-online.de

Bayerische Bezirksregierungen

Regierung von Oberbayern
Bereich 2 Wirtschaft, Landesentwicklung & Verkehr
Maximilianstraße 39, 80538 München
Tel: 089/2176-0, Fax: 089/2176-2914
E-Mail: poststelle@reg-ob.bayern.de
Internet: www.regierung.oberbayern.bayern.de

Regierung von Niederbayern

Bereich 2 Wirtschaft, Landesentwicklung & Verkehr
Regierungsplatz 540, 84028 Landshut
Tel: 0871/808-1031; Fax: 0871 / 808-1370
E-Mail: wirtschaft,verkehr@reg-nb.bayern.de
Internet: www.regierung.niederbayern.bayern.de

Regierung der Oberpfalz

Bereich 2 Wirtschaft, Landesentwicklung & Verkehr
Emmeramsplatz 8, 93047 Regensburg
Tel: 0941/5680-0, Fax: 0941/5680-99
E-Mail: poststelle@reg-opf.bayern.de
Internet: www.regierung.oberpfalz.bayern.de/

Regierung von Oberfranken

Bereich 2 Wirtschaft, Landesentwicklung & Verkehr
Ludwigstraße 20, 95444 Bayreuth
Tel: 0921/604-0, Fax: 0921/604-1258
E-Mail: poststelle@reg-ofr.bayern.de
Internet: www.regierung.oberfranken.bayern.de

Regierung von Mittelfranken

Bereich 2 Wirtschaft, Landesentwicklung & Verkehr
Promenade 27, 91522 Ansbach
Tel: 0981/53-0, Fax: 0981/53-1206
E-Mail: poststelle@reg-mfr.bayern.de
Internet: www.regierung.mittelfranken.bayern.de

Regierung von Unterfranken

Bereich 2 Wirtschaft, Landesentwicklung & Verkehr
Peterplatz 9, 97070 Würzburg
Tel: 0931/380-0, Fax: 0931/380-2222
E-Mail: poststelle@reg-ufr.bayern.de
Internet: www.regierung.unterfranken.bayern.de

Regierung von Schwaben

Bereich 2 Wirtschaft, Landesentwicklung & Verkehr,
Frau Claudia Klein
Fronhof 10, 86152 Augsburg
Tel: 0821/327-2243, Fax: 0821/327-12243
E-Mail: claudia.klein@reg-schw.bayern.de
Internet: www.regierung.schwaben.bayern.de

Bayern Kapital GmbH

Ländgasse 135 a, 84028 Landshut
Tel: 0871/92325-0, Fax: 0871/92325-55
E-Mail: info@bayernkapital.de
Internet: www.bayernkapital.de

BBE Handelsberatung GmbH, Haus des Handels

Briener Straße 45, 80333 München
Tel: 089/55 118-144, Fax: 089/55 118-153
E-Mail: info@bbe.de, Internet: www.bbe.de

BTG Bayern Tourist GmbH
Gesellschaft für touristisches und gastgewerbliches
Marketing in Bayern
Türkenstraße 7, 80333 München
Tel: 089/2809899; Fax: 089/2809931
E-Mail: info@btg-service.de
Internet: www.btg-service.de

**Bund der Selbständigen • Deutscher Gewerbe-
verband Landesverband Bayern e.V.**
Schwanthalerstraße 110, 80339 München
Tel.: 089/5405 60, Fax: 089/50264-93
E-Mail: info@bds-bayern.de,
Internet: www.bds-bayern.de

Bürgschaftsbank Bayern GmbH
Max-Joseph-Str. 4, 80333 München
Tel: 089/54 5857-0, Fax: 089/54 5857-9
E-Mail: info@bb-bayern.de,
Internet: www.bb-bayern.de

C

Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS)
Technische Universität München (TUM)
Arcisstrasse 21, 80333 München
Tel: 089/289 25426, Fax: 089/289 25488
E-Mail: contact@cefs.de, Internet: www.cefs.de

G

Genossenschaftsverband Bayern
Türkenstrasse 22 – 24, 80333 München
(Briefadresse: 80327 München)
Tel: 089/2868-3751, Fax: 089/2868-3755
E-Mail: kreditrisikomanagement@gv-bayern.de,
Internet: gv-bayern.de

GfH – Gesellschaft für Handelsberatung mbH
Max-Joseph-Str. 5, 80333 München
Tel: 089/594 431, Fax: 089/593 015
E-Mail: info@gfh-muenchen.de,
Internet: www.gfh-muenchen.de

H

**HOGA Hotel- und Gaststätten-Beratungs-
gesellschaft mbH**
Prinzregentenstraße 89, 81675 München
Tel: 089/45 7471-0, Fax: 089/45 7471-20
E-Mail: info@hoga-muenchen.de,
Internet: www.hoga-muenchen.de

Handwerkskammern
Handwerkskammer für Mittelfranken
Betriebswirtschaftliche Beratung
Sulzbacher Straße 11-15, 90489 Nürnberg
Tel: 0911/5309-242, Fax: 0911/5309-181
E-Mail: betriebsberatung@hwk-mittelfranken.de,
Internet: www.hwk-mittelfranken.de

Handwerkskammer für München und Oberbayern
Postfach 340138, 80098 München,
Max-Joseph-Straße 4, 80333 München
Tel: 089/5119-0, Fax: 089/5119-295
E-Mail: info@hwk-muenchen.de,
Internet: www.hwk-muenchen.de

Handwerkskammer für Oberfranken
Kerscheneinerstraße 7, 95440 Bayreuth
Tel: 0921/910-0, Fax: 0921/910-309
E-Mail: info@hwk-oberfranken.de,
Internet: www.hwk-oberfranken.de

Handwerkskammer für Schwaben
Betriebswirtschaftlicher Beratungsservice
Siebentischstr. 52-58, 86161 Augsburg
Tel: 0821/3259-1513, Fax: 0821/3259-1526
E-Mail: mprophet@hwk-schwaben.de,
Internet: www.hwk-schwaben.de

Handwerkskammer für Unterfranken
Postfach 5804, 97008 Würzburg
Rennweger Ring 3, 97070 Würzburg
Tel: 0931/30908-0, Fax: 0931/30908-53
E-Mail: info@hwk-ufr.de, Internet: www.hwk-ufr.de

Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz
Nikolaistrasse 10, 94032 Passau
Tel: 0851/5301-0, Fax: 0851/5301-222
E-Mail: info@hwkno.de, Internet: www.hwkno.de
sowie
Ditthornstraße 10, 93055 Regensburg
Tel: 0941/7965-0, Fax: 0941/7965-222
E-Mail: info@hwkno.de, Internet: www.hwkno.de

Institut für Freie Berufe (IFB)
an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg
Abteilung Gründungsberatung
Marienstraße 2, 90402 Nürnberg
Tel: 0911/23 565-0 oder 0911/23 565-28,
Fax: 0911/23 565-52
Telefonischer Kontakt zwischen 9.00 und 13.0

Industrie- und Handelskammern

IHK Aschaffenburg

Thomas Nabein
Kerschensteinerstraße 9, 63741 Aschaffenburg
Tel: 06021/880-134, Fax: 06021/880-22134
E-Mail: nabein@aschaffenburg.ihk.de,
Internet: www.aschaffenburg.ihk.de

IHK zu Coburg

Schloßplatz 5, 96450 Coburg
Ansprechpartner: Frau Stammberger
Tel: 09561/7426-11, Fax: 09561/7426-15
E-Mail: stammberger@coburg.ihk.de,
Internet: www.coburg.ihk.de

IHK für München und Oberbayern

Max-Joseph-Straße 2, 80333 München
Tel: 089/5116-0, Fax: 089/5116-306
E-Mail: ihkmail@muenchen.ihk.de,
Internet: www.muenchen.ihk.de

IHK für Niederbayern in Passau

Nibelungenstraße 15, 94032 Passau
Stephan Müller
Tel: 0851/507-291, Fax: 0851/507-310
E-Mail: ihk@passau.ihk.de, Internet: www.passau.ihk.de

IHK für Oberfranken Bayreuth

Bahnhofstraße 25-27, 95444 Bayreuth
Tel: 0921/886-0, Fax: 0921/12778
E-Mail: ihk.bt@bayreuth.ihk.de,
Internet: www.bayreuth.ihk.de

IHK Nürnberg für Mittelfranken

Hauptmarkt 25-27, 90403 Nürnberg
Tel: 0911/1335-0, Fax: 0911/1335-200,
E-Mail: info@ihk-nuernberg.de,
Internet: www.ihk-nuernberg.de

IHK Regensburg

D.-Martin-Luther-Straße 12, 93047 Regensburg
Tel: 0941/56940, Fax: 0941/5694279
E-Mail: info@regensburg.ihk.de,
Internet: www.regensburg.ihk.de

IHK Schwaben

Existenzgründerberatung
Stettenstraße 1 und 3, 86150 Augsburg
Tel: 0821/3162-0, Fax: 0821/3162-323
E-Mail: info@schwaben.ihk.de,
Internet: www.schwaben.ihk.de

IHK Würzburg-Schweinfurt

Mainaustraße 33, 97082 Würzburg
Tel: 0931/4194-0, Fax: 0931/4194-100
E-Mail: info@wuerzburg.ihk.de,
Internet: www.wuerzburg.ihk.de

K

KfW Mittelstandsbank

KfW Bankengruppe
Palmengartenstraße 5-9, 60325 Frankfurt am Main
Tel: 069/7431-0, Fax: 069/7431-2944
E-Mail: info@kfw.de,
Internet: www.kfw.mittelstandsbank.de

L

Landesverband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe in Bayern e.V

Hauptgeschäftsstelle München
Implerstraße 11, 81371 München
Tel: 089/2732 14-0, Fax: 089/273 06-56
E-Mail: info@lswb.de, Internet: www.lswb.de
Geschäftsstelle Nürnberg
Kraußstr. 3, 90443 Nürnberg
Tel: 0911/2360 57-0, Fax: 0911/2360 57-28
E-Mail: info@lswb.de, Internet: www.lswb.de

Landesverband des bayerischen Einzelhandels

Landesverband des Bayerischen Einzelhandels e.V. (LBE)
Briener Straße 45, 80333 München
Tel: 089/55118-0, Fax: 089/55118-163
E-Mail info@lbe.de, Internet: www.lbe.de

Landesnotarkammer Bayern

Ottostraße 10/III, 80333 München
Tel: 089/55166-0, Fax 089/55166-234
E-Mail: notarkammer@notarkasse.de,
Internet: notare.bayern.de

LfA – Förderbank Bayern

Kundencenter der LfA Förderbank in München
Königinstrasse 15, 80539 München
Tel: 01801/21 2424 (Ortstarif), Fax: 089/2124-2216
E-Mail: info@lfa.de, Internet: www.lfa.de
Repräsentanz der LfA Nordbayern
Gewerbemuseumsplatz 2, 90403 Nürnberg
Tel: 0911/81008-00, Fax: 0911/81008-50
E-Mail: nuernberg@lfa.de

Hans-Lindner-Institut

Bahnhofstraße 29, 94424 Arnstorf
Tel: 08723/2028-99, Fax: 08723/2028-51
Büro Regensburg
Adolf-Schmetzer-Strasse 7/2. Stock, 93055 Regensburg
Tel.: 0941/910 3893, Fax: 0941/910 3894
E-Mailadressen der Ansprechpartner auf der Website
www.hans-lindner-institut.de

N

netzwerknordbayern

Neumeyerstrasse 48, 90411 Nürnberg
Tel: 0911/59724-8000, Fax: 0911/5974-8049
E-Mail: info@netzwerk-nordbayern.de,
Internet: www.netzwerk-nordbayern.de

O

Odeon Centre for Entrepreneurship

Ludwig-Maximilians-Universität München
Kaulbachstr. 45, 80539 München
Tel: 089/2180-5609, Fax: 089/2180-6284
E-Mail: Imu-ec@bwl.lmu.de,
Internet: www.odeon.uni-muenchen.de

S

Sparkassenverband Bayern

Karolinenplatz 5, 80333 München
Tel: 089/2173-1599, Fax: 089/2173-2118
E-Mail: info@svb-muc.de,
Internet: www.sparkassenverband-bayern.de

V

Verband freier Berufe in Bayern e.V.

Türkenstraße 55
80799 München
Tel: 089/272 34-24
Fax: 089/272 34-13
E-Mail: info@freieberufe-bayern.de,
Internet: www.freieberufe-bayern.de

vbw - Vereinigung der bayerischen Wirtschaft e.V.

Max-Joseph-Str. 5
80333 München
Tel: 089-55 178-100
Fax: 089/55 178-111
E-Mail: über die Website www.vbw-bayern.de



Bewahren und ausbauen



Bestand sichern, Zukunft gestalten:

www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de

Das Informationsportal für Unternehmensübernahmen und
-übergaben in Bayern

Das Sichern geschaffener Werte und der sukzessive Ausbau stehen bei der Übergabe bzw. Übernahme von Unternehmen im Vordergrund. Langfristige Vorbereitung und kontinuierliche Begleitung helfen bei der Unternehmensnachfolge.

Unter www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de finden Sie alles Wissenswerte für eine erfolgreiche Unternehmensübernahme bzw. -übergabe in Bayern.

Ihre Hilfe für Kontinuität im Wandel.