

# Nachfolge-Handbuch

Empfehlungen für Inhaber und Inhaberinnen  
Südbrandenburger Unternehmen – Leitfaden



Industrie- und Handelskammer  
Cottbus

Die Nachfolge für einen Betrieb zu regeln, ist nicht Alltagsgeschäft eines Unternehmers. Dieser Leitfaden kann Ihnen eine erste Orientierung geben und dabei helfen, bevorstehende Aufgaben zu erkennen und zu meistern.

Das Handbuch richtet sich vordergründig an potenzielle Übergeber, greift aber auch Aspekte für angehende Übernehmer auf. Beide Perspektiven sind wichtig, wenn der Übergabeprozess erfolgreich sein soll. Ein gemeinsames Ziel von Übergeber und Übernehmer ist immer, den Bestand des Unternehmens zu sichern.

Für jeden Hinweis aus der Praxis, den Leserinnen und Leser dieses Ratgebers zu dieser Publikation haben, sind wir ausgesprochen dankbar!

---

Herausgeber: Industrie- und Handelskammer (IHK) Cottbus  
Goethestraße 1  
03046 Cottbus  
Telefon: 0355 365-0  
Telefax: 0355 365-266  
E-Mail: [ihkcb@cottbus.ihk.de](mailto:ihkcb@cottbus.ihk.de)  
Internet: [www.cottbus.ihk.de](http://www.cottbus.ihk.de)

Stand: 4. Auflage, Mai 2019

Redaktion: Dan Hoffmann (Dipl.-Kfm.),  
Marcel Petermann (M. A. Politik/ Wirtschaft)  
Anja Beck (Dipl.-Betriebswirtin (FH))

Fotos: Andreas Franke, idprod - Fotolia.com, beeboys - Fotolia.com, imanolqs - Fotolia.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Verfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Diese Ausarbeitung, wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Sie kann aber nicht abschließend sein, sondern muss immer auch der individuellen betrieblichen und privaten Situation angepasst werden. Wir bitten um Verständnis, dass wir keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernehmen können. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und zur Vermeidung komplizierter Formulierungen wird in der Broschüre die männliche Anredeform verwendet.

# Inhalt

<b>1. Bereitschaft zur Übergabe</b>	<b>4</b>
<b>2. Wie handhabe ich den Übergabe-/Übernahmeprozess?</b>	<b>5</b>
<b>3. Wer soll mein Nachfolger werden?</b>	<b>7</b>
3.1 Übergabe innerhalb der Familie	7
3.2 Übergabe außerhalb der Familie	8
<b>4. Anforderungen an den Nachfolger</b>	<b>9</b>
<b>5. Wer haftet und welche Auswirkungen hat der Wechsel an der Firmenspitze?</b>	<b>10</b>
<b>6. Welchen Wert hat das Unternehmen?</b>	<b>11</b>
6.1 Ertragswertverfahren	12
6.2 Vereinfachtes Ertragswertverfahren	13
6.3 Discounted-Cash-Flow-Verfahren	14
6.4 Substanzwertverfahren	15
6.5 Liquidationswertverfahren	15
6.6 Multiplikatorverfahren (Marktwertverfahren)	15
6.7 Fazit Unternehmensbewertung	16
<b>7. Vertragsgestaltung</b>	<b>17</b>
7.1 Unternehmenskaufvertrag	17
7.2 Kauf von Gesellschaftsanteilen, Bedeutung des Gesellschaftsvertrages	18
7.3 Ehevertrag	18
7.4 Testament	18
7.5 Miet- und Pachtverträge	19
7.6 Arbeitsverträge	19
<b>8. Formen der Kaufpreiszahlung</b>	<b>20</b>
<b>9. Wie kann die Übernahme durch den Nachfolger finanziert werden?</b>	<b>21</b>
<b>10. Welche steuerrechtlichen Aspekte sind zu beachten?</b>	<b>22</b>
10.1. Bisheriges Unternehmen ist Einzelunternehmen	
10.1.1 Verpachtung des Unternehmens	22
10.1.2 Verkauf des Unternehmens	22
10.1.3 Geschäftsaufgabe	22
10.1.4 Mischfälle (gemischter Kauf-/Schenkungsvertrag)	23
10.2 Beteiligung an einer Personengesellschaft	23
10.3 Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft (insbesondere GmbH)	23
10.4 Veräußerer hat bei Übertragung das 55. Lebensjahr vollendet	24
10.5 Schenkung des Unternehmens/Erbsfall	24
<b>11. Unternehmensnachfolge für den Erbsfall sichern</b>	<b>25</b>
<b>12. Knackpunkte</b>	<b>27</b>
<b>13. Checkliste für den Übergabeprozess</b>	<b>27</b>
<b>14. Checkliste zur Unternehmensbeschreibung</b>	<b>28</b>
<b>15. Ihre Ansprechpartner in der IHK Cottbus</b>	<b>28</b>

# 1. Bereitschaft zur Übergabe

Die rechtzeitige und systematische Vorbereitung der Unternehmensübergabe ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erhalt des Betriebes. Vielen Unternehmern fällt es nicht leicht, sich mit dem Rückzug aus dem mit viel Mühe aufgebauten Unternehmen zu beschäftigen. Es kostet Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen. Hinzu kommt der Gedanke, dass der Fortbestand des Unternehmens bedroht sein könnte, wenn sich kein qualifizierter Nachfolger findet. Der Verlust von Vermögen und Arbeitsplätzen kann die Folge sein. Eine Nach-

folgeplanung sollte frühzeitig begonnen werden, da sie zeitlich neben dem laufenden Tagesgeschäft erfolgen muss. Ein erster Schritt ist die **individuelle Notfallplanung**. Für den Fall eines Ausfalles ist es dem Unternehmenslenker, unabhängig vom Alter (!), dringend anzuraten, eine entsprechende Vorsorge zu treffen. Die IHK Cottbus bietet jedem Mitgliedsbetrieb ein kostenfreies und **ausfüllbares Notfall-Handbuch** an, das anleitet und jederzeit aktualisierbar ist.

[www.cottbus.ihk.de/notfallhandbuch](http://www.cottbus.ihk.de/notfallhandbuch)

Die sich im zweiten Schritt anschließende **Nachfolgeplanung aus Altersgründen** sollte frühzeitig und aktiv angegangen werden. Dann bleibt 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.

Jeder Unternehmer sollte seine Unternehmensnachfolge mit voller unternehmerischer Kraft planen.

## Countdown Unternehmensnachfolge Der Idealtypische Zeitplan nach IHK-Empfehlung

### „Vorbereitung ist alles“.

Etwa drei bis zehn Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Inhaber damit beginnen, sein Unternehmen fit für die nächste Chef-Generation zu machen. Ist das Angebot zukunftsorientiert? Stimmen die Margen? Ist meine Produktion auf dem neuesten

Stand? Muss ich neu investieren? Stimmt die Unternehmensorganisation? Habe ich die richtigen Zulieferer und Finanzierungspartner?

### Nachfolger finden.

Spätestens drei Jahre vorher mit der Suche nach einem Übernehmer beginnen.

### Unternehmen übergeben.

Spätestens zwölf Monate vorher den Prozess der Übergabe beginnen.

### „Stunde Null“.

Nach Übergabe des Unternehmens muss das Spannungsfeld der Interessen von Inhaber, Familie, Nachfolger und Unternehmen gelöst sein. Die Vorkehrungen hierfür sind lange vorher zu treffen.

Wird die Nachfolge zu spät angegangen, kommen in der Regel fehlende systematische Vorbereitungen hinzu. Daher ist es sowohl für den Übergeber als auch für den potenziellen Nachfolger wichtig, sich rechtzeitig und in Ruhe Gedanken über den eigenen Handlungsbedarf zu machen. Eine Abfolge bevorstehender Aufgaben sollte möglichst schriftlich und idealerweise mit einem Zeitplan festgehalten werden.



### Sensibilisierung

- Emotionen, Ziele, Ängste
- Bereitschaft zur Übergabe
- erste Überlegungen

### Vorbereitung

- Qualifikation
- Profile
- Wer kommt in Frage?
- Prüfung BWA und Bilanz
- Unternehmensbewertung
- Erbschaftsplanung
- Steuern

### Verhandlung

- Geheimhaltungsvereinbarung
- Preisverhandlung
- Form der Übergabe
- zeitliche Umsetzung
- Kaufvertrag
- Beratervertrag
- Gesellschaftsvertrag
- Finanzierung
- Sicherheiten

### Umsetzung

- Kaufpreiszahlung
- Einführung Nachfolger
- Neuausrichtung des Unternehmens
- Notfallplanung/ Testament
- Rating/Basel III

**1 – 5 Jahre und länger!**

Autoren: Jürgen Becker, IHK Heilbronn-Franken; Stefan Hammes, IHK Nordschwarzwald

## 2. Wie handhabe ich den Übergabe-/Übernahmeprozess?

Defizite bei den Vorbereitungen schwächen grundsätzlich die Verhandlungsposition, sowohl beim Übergeber als auch beim Übernehmer. Dementsprechend ist es vor dem Start des Übergabeprozesses wichtig, in einem Übergabekonzept detaillierte Schritte festzulegen. Dabei ist die gesamte Übergabephase idealerweise entlang einer Zeitschiene zu planen und vorzubereiten.

Die Unternehmensnachfolge ist als eine der größten Herausforderung für einen Unternehmer zu betrachten, weil sie in der Regel nur einmal entschieden und umgesetzt wird. Der Übergeber kann nicht auf eigene Erfahrungen zurückgreifen, **die Nachfolge ist kein bekannter Betriebsablauf!** Ist einem Übergeber das bewusst, bleibt nur eine Lösung: das rechtzeitige Hinzuziehen von Fachleuten,

die solche Vorgänge mehrfach begleitet haben, die auf fundierte Erfahrungen verweisen und diese anwenden können.

### Häufig beschäftigten Unternehmer die gleichen Fragen:

- Wer soll mein Nachfolger werden? Wie finde ich ihn?
- Welche Anforderungen kann ich an meinen Nachfolger hinsichtlich seiner Qualifikation stellen?
- Welchen Wert hat mein Unternehmen?
- Welche Auswirkungen hat ein Wechsel an der Führungsspitze?
- Zu welchem Zeitpunkt übergebe ich?
- Wie handhabe ich den Prozess?
- Welche Formen des Übergangs kommen für mich in Frage?
- Wie könnte der Kauf des Unternehmens durch meinen Nachfolger finanziert werden?

- Welche steuerrechtlichen Aspekte muss ich beachten?

Nicht jeder Unternehmer kann auf einen potenziellen Nachfolger aus der Familie zurückgreifen. Für diese Unternehmer ist es wichtig, rechtzeitig eine oder mehrere geeignete externe Personen zu finden und auf die Betriebsführung vorzubereiten. Durch eine gute Vorbereitung lässt sich eine klare Vorgehensweise fixieren, die es für beide Seiten einfacher macht, den Nachfolgeprozess strukturiert zu durchlaufen. Die Interessen aller Beteiligten – Familie, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Banken – sind zu berücksichtigen, denn die Ziele des Übergebers und des Übernehmers sind häufig verschieden.

### Häufige Ziele des Übergebers

- möglichst hoher Kaufpreis
- kaum Kosten (Steuerbelastung)
- Begleichen von Verbindlichkeiten
- Haftungsentlastung
- ausreichende Altersversorgung durch/trotz Unternehmensverkauf
- „Familienfrieden“
- Kommunikation und Information im Umfeld „in der Hand behalten“

### Häufige Ziele des Übernehmers

- möglichst niedriger Kaufpreis
- kaum Kosten (Steuerbelastung)
- Planungssicherheit durch festen Übergabezeitpunkt
- Akzeptanz bei Mitarbeitern und Kunden
- ausreichende Finanzausstattung
- rentables Unternehmen mit guter Perspektive

Darüber hinaus muss sich der Übernehmer im Klaren sein, wie er eigene Akzente setzen, die plötzliche Verantwortung in der Praxis wahrnehmen und mit den auftretenden Erwartungshaltungen (auch des Altinhabers) umgehen will.

In aller Regel werden sowohl Übergeber als auch Übernehmer nicht auf die Begleitung durch einen erfahrenen Berater verzichten können. Der Nachfolger, sei es

ein fremder Dritter, ein Mitarbeiter oder ein Nachkomme des Unternehmers, muss das Unternehmen vor der faktischen Übernahme genau kennenlernen, sich mit dem Übergeber auf den Wert des Unternehmens einigen, mit ihm Zahlungsmodalitäten festlegen sowie rechtliche und steuerliche Auswirkungen beachten. Auch ist eine Analyse der einzelnen Unternehmensabläufe wichtig im Rahmen des Übergabeprozesses.

Ziel ist es, lückenlos festzustellen, worauf sich der Übernehmer einlässt. Als Ergebnis einer umfassenden Analyse und Prüfung werden Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens aufgedeckt und dokumentiert. Diese Dokumentation soll helfen, stichhaltige Argumente für die Übernahmeverhandlungen zu finden und einen Aktionsplan für die zukünftige Sicherung des Unternehmens zu erstellen.

### Chancen und Risiken einer Betriebsübernahme:

Chancen	Risiken
Märkte sind bereits vorhanden	höherer Kapitalbedarf
Kundenstamm ist vorhanden	Verantwortung für Mitarbeiter von Anfang an
Geschäftspartner sind vorhanden	festgefahrene Strukturen
erfahrene Mitarbeiter	Akzeptanz als neuer Inhaber/Chef
Abläufe sind geregelt	Investitionsstau
kalkulierbare Umsätze anhand der Historie	
Ertragsaussichten von Anfang an	

# 3. Wer soll mein Nachfolger werden?

## Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge

Bei der Übergabe gibt es zwei Möglichkeiten und darunter jeweils fünf maßgebliche Formen:

### Übergabe innerhalb der Familie

- Vererben des Unternehmens
- Schenkung des Unternehmens
- Verpachtung des Unternehmens
- Verkauf des Unternehmens
- Verrentung
- Sonderform:
  - Stiftung (Vermögensschutz)
  - Einsatz Fremdgeschäftsführung

### Übergabe außerhalb der Familie

- Nachfolge aus dem Unternehmen (Management Buy-out)
- Beteiligung des Nachfolgers (offen/still)
- Verpachtung des Unternehmens
- Verkauf des Unternehmens
- Verrentung
- Sonderform:
  - Stiftung (Vermögensschutz)

## 3.1 Übergabe innerhalb der Familie

Für den Übergabeprozess insgesamt ist es wichtig, zunächst familienintern die Interessenlagen zu klären und eine möglichst detaillierte Vermögensaufstellung vorzunehmen.

### Unternehmensübergabe als vorweggenommene Erbfolge bzw. Schenkung

Unter der vorweggenommenen Erbfolge wird die Übergabe von Vermögensgegenständen auf den oder die voraussichtlichen Erben verstanden. Der Unternehmer überträgt zu Lebzeiten unter Beachtung der im Todesfall entstehenden Erbfolge das Unternehmen an einen oder mehrere Erben. Sind mehrere Erben vorhanden und soll das Unternehmen nur an einen Erben übertragen werden, ist ein Erbausgleich erforderlich oder eine Erbverzichtserklärung empfehlenswert. Pflichtteilsansprüche von Nachkommen, die nicht berücksichtigt wurden, können im Erbfall dramatische Konsequenzen nach sich ziehen. Entscheidend dabei ist, dass die Erben, die nicht in die Unternehmensübergabe einbezogen sind, entweder den Pflichtteilsverzicht (auf den Teil der zur Übergabe anstehenden Un-

ternehmenswerte) erklären oder parallel vom Übergeber entsprechende Gegenleistungen erhalten oder im tatsächlichen Erbfall einen Erbanteil zugesprochen bekommen, der den vorherigen Betriebsübergang auf den Miterben wertmäßig mit berücksichtigt (z. B. Ausgleichszahlungen an Geschwister des Nachfolgers). Nur so kann das Unternehmen für die Zukunft gegen Pflichtteilsansprüche abgesichert werden. Mit der Übernahme eines Unternehmens zu Lebzeiten wird nicht nur ein „positives“ Vermögen übernommen, auch Lasten, Verantwortung und das Risiko einer entsprechenden Haftung als Inhaber bzw. Geschäftsführer sind zu tragen.

### Gewillkürte Erbfolge

Liegt eine Verfügung von Todes wegen, also ein rechtswirksames Testament, ein rechtswirksames gemeinsames Testament oder ein Erbvertrag vor, spricht man von einer gewillkürten Erbfolge. Sie hat Vorrang gegenüber der gesetzlichen Erbfolge und das Unternehmen kann beispielsweise vollständig an nur einen Erben vererbt werden. Ein Testament wird einsei-

tig vom Inhaber erstellt und kann jederzeit neu verfasst werden. Ein geschlossener Erbvertrag hingegen kann nur nach Zustimmung aller Vertragspartner (der künftige Erbe muss keinem bestimmten Personenkreis angehören) geändert oder aufgehoben werden, sofern kein einseitiges Kündigungsrecht vereinbart ist.

### Gesetzliche Erbfolge

Sie tritt in Kraft, wenn weder Erbvertrag noch Testament vorliegen. Ein Erbschein muss beantragt werden (Zeitverzug). Die gesetzliche Erbfolge kann mit erheblichen Schwierigkeiten für das Unternehmen verbunden sein, wenn mehrere Erben existieren. Die Erbengemeinschaft muss somit letztlich entscheiden, was mit dem Unternehmen geschieht.

### ■ siehe BMWi-Publikation

„Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung“, S. 46  
 „Check Erben“  
[www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.html)

### **Unternehmensübergabe gegen Renten, Raten oder wiederkehrende Leistungen**

Bei der Übergabe des Unternehmens an ein Familienmitglied spielt die Sicherung der Altersvorsorge für den Übergeber meist eine wesentliche Rolle. Bei unzureichender Altersvorsorge des Alteigentümers soll der Nachfolger in der Regel eine Gegenleistung erbringen, die (anteilig) der Alterssicherung dient. Beispielsweise kann eine Kaufpreiszahlung im Rahmen einer sogenannten wiederkehrenden Leistung vereinbart werden. Wiederkehrende Leistungen können Versorgungs- und Unterhaltsleistungen aber auch Leistungen im Austausch mit einer Gegenleistung sein. Diese könnte z. B. da-

rin liegen, dass der Althinhaber noch eine gewisse Zeit beratend für das Unternehmen tätig bleibt und dafür eine entsprechende Vergütung erhält.

### **Unternehmensübergabe durch Kauf des Unternehmens**

Der oder die Familienangehörige kaufen vom Übergeber das Unternehmen. 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. Auch vorhandene Verbindlichkeiten werden durch

den Käufer übernommen, wenn nichts anderes geregelt ist. Voraussetzung für die Umsetzung dieses Konzeptes sind ein angemessener Kaufpreis und eine solide Gründungsfinanzierung.

Für alle Übergabeformen innerhalb der Familie kann die Übertragung von Vermögenswerten auch damit verbunden sein, dass ein externer, sogenannter Fremdgeschäftsführer eingesetzt wird. Meist geschieht dies zunächst für eine Übergangszeit bis die familieninternen Nachfolger tatsächlich in der Lage sind, auch das operative Geschäft verantwortungsvoll zu übernehmen.

## **3.2 Übergabe außerhalb der Familie**

### **Nachfolger aus dem eigenen Unternehmen (Management Buy-out)**

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. In der Regel hat ein qualifizierter Nachfolger aus dem Unternehmen den Vorteil, dass er den Betrieb von innen bereits gut kennt. Zudem besitzt ein Nachfolger aus dem eigenen Unternehmen größtenteils auch die notwendigen fachlichen Kenntnisse und Führungsqualitäten und wird zumeist von Kunden und Mitarbeitern akzeptiert. Weiterhin können in diesen Fällen die Verkaufsverhandlungen einfacher gestaltet werden. Auch hier gilt, die Nachfolge langfristig anzugehen, u. a. um dem potenziellen Nachfolger die Möglichkeit zu eröffnen, einen ausreichenden Kapitalstock für die Übernahme aufzubauen (bspw. indem ein Teil des Gehalts umge-

wandelt, angelegt und später zur Kaufpreiszahlung herangezogen wird). Dies kann in Finanzierungsfragen entscheidend bei der Frage nach Eigenkapital und Sicherheiten des Nachfolgers sein.

### **Externer Nachfolger**

Wenn kein potenzieller Nachfolger innerhalb der Familie oder aus dem eigenen Unternehmen bereit steht, bleibt die Suche nach einem externen Nachfolger. Dabei sollte der Übergeber die Initiative ergreifen und den eigenen Betrieb zur Übernahme anbieten. Die vertrauliche Ansprache von Unternehmern der gleichen oder angrenzenden Branche, von Lieferanten oder einer Führungskraft eines externen Betriebes sind in diesem Fall sinnvoll. Womöglich möchte einer dieser Unternehmer sein Geschäft erweitern, ein zusätzliches Standbein aufbauen oder eine Führungskraft ist am Thema Selbstständigkeit interessiert.

Ein Betriebsübergang kann auch eine Form einer Existenzgründung sein. Ein offenes Gespräch bei der Hausbank zur möglichen Unternehmensübergabe bietet einen zusätzlichen Akquiseweg. Weiterhin ist ein Inserat in Fachzeitschriften sowie in Unternehmensbörsen zu empfehlen. Die Industrie- und Handelskammer Cottbus ist KfW-Regionalpartner der bundesweit größten Börse für Angebote und Gesuche, der Unternehmensbörse NEXXT-CHANGE. Die IHK kann somit bei der Suche sowie bei der Anbahnung und Vermittlung von Kontakten zu potenziellen Nachfolgern bzw. Übernehmern unterstützen. Die Nutzung der Börse ist kostenfrei für Übergeber aber auch für Inserate von potenziellen Übernehmern.

[www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)

## 4. Anforderungen an den Nachfolger

Geht es dem Übergeber nur um das Erzielen eines entsprechenden Kaufpreises, ist die Qualifikation des Nachfolgers nicht ausschlaggebend, da das Unternehmen voraussichtlich gegen eine Einmalzahlung abgegeben wird. Wird aber die Übergabe gegen Renten- oder Ratenzahlung als Finanzierungsform gewählt, sind zusätzliche Aspekte zu beachten. Eine nachhaltige Betriebsnachfolge wird dann oberstes Ziel des Übergebers sein.

Dem klassischen Mittelständler sind Integrität und Akzeptanz wichtig. Bei (ehemaligen) Mitarbeitern und fremden Dritten sollte die Qualifikation des Nachfolgers mit ausreichend Zeit geklärt und anhand bestimmter Kriterien geprüft werden.

Die Auswahl des besten Nachfolgers sollte sich aber nicht nur an der Qualifikation und der Persönlichkeit der Kandidaten orientieren. Weitere Kriterien sind die kaufmännische, vertriebliche und fachliche Kompetenz sowie die finanziellen Möglichkeiten. Die Anforderungen an den Übernehmer sollten wohl abgewogen werden, auch um letztendlich noch potenzielle Bewerber übrig zu haben. Bewusst sein sollte dem Altinhaber zugleich, dass eine nachfolgende Unternehmergeneration mit anderen Ansichten, Auffassungen und Vorgehensweisen das Ruder übernehmen wird. Er sollte kein identisches Abbild von sich selbst erwarten.

Wenn ein Kandidat gefunden ist, gilt es, sich der Ernsthaftigkeit des Interesses zu vergewissern. Zur Bekräftigung des Interesses sollte der Nachfolger ein klares Konzept erarbeiten und vorlegen, in dem er beschreibt, wie er sich die Zukunft des Unternehmens vorstellt.

### Folgende Fragen bieten Orientierung:

- Weshalb interessiert sich der Nachfolger für das Unternehmen?
- Welche fachliche, vertriebliche bzw. kaufmännische Qualifikation hat der Nachfolger?
- Hat er Führungserfahrung aus seiner vorherigen Tätigkeit?
- Hat er ein plausibles Unternehmenskonzept?
- Welche zukünftige Perspektive bietet er dem Unternehmen?
- Ist der Nachfolger mit den Mitteln zur Finanzierung der Übernahme ausgestattet oder kann er diese organisieren?

Mit Beantwortung dieser Fragen kann die Qualifikation des möglichen Nachfolgers besser eingeschätzt werden. Bei der Auswahl des Nachfolgers sind persönliche bzw. subjektive Entscheidungsgrundlagen möglichst auszuschließen. Dabei kann es sinnvoll sein, den potenziellen Nachfolger von einer Person des Vertrauens oder einem externen Berater beurteilen zu lassen.

Vor Weitergabe von Daten und Informationen wird angeraten, sich im Vorfeld eine Verschwiegenheitsvereinbarung vom potenziellen Nachfolger unterzeichnen zu lassen. Wird diese nicht eingehalten, kann dies strafbewehrte Folgen nach sich ziehen.

## 5. Wer haftet und welche Auswirkungen hat der Wechsel an der Firmenspitze?

Die Frage nach den Auswirkungen eines Führungswechsels stellen sich sowohl Übergeber als auch Übernehmer. Da viele mittelständische Unternehmen inhabergeprägt sind, muss eine sorgfältige und umsichtige Einführung des Nachfolgers durch den Altinhaber erfolgen. Zu bedenken ist, dass sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer eine Unternehmensnachfolge mit weitreichenden Konsequenzen bis ins Privatleben hinein verbunden ist. Dies gilt beispielsweise auch beim Thema Haftung.

Je mehr schriftlich dokumentiert wurde und je detaillierter eine Übergabe- und

Einführungsphase gemeinsam bestritten werden kann, umso leichter kann ein Nachfolger eigenständig die Strukturen und Abläufe im Unternehmen nachvollziehen. Denn in der Praxis zeigt sich leider, dass oftmals ein Großteil der unternehmensrelevanten Daten nur dem Unternehmer bekannt ist. Daher ist es wichtig, dem Nachfolger entsprechende Hilfestellung zu geben und ihm vom vorhandenen Erfahrungsschatz des Übergebers profitieren zu lassen. Dies macht die weitere Mitarbeit des Übergebers in einer Übergangsphase häufig unumgänglich. Zumindest sollte er jedoch für den Nachfolger erreichbar und gesprächsbereit

sein. Gewachsene Kunden- und Lieferantenbeziehungen sind behutsam auf den neuen Nachfolger auszurichten. Dies ist oft nur mittels persönlicher Einführung durch den Altinhaber möglich. Natürlich ist auch das gesamte sonstige unternehmerische Umfeld zu informieren.

### ■ siehe BMWi-Publikation

„Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung“, S. 57  
„Übersicht: Wer haftet?“:  
[www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.html)



## 6. Welchen Wert hat das Unternehmen?

Das Ergebnis einer Unternehmensbewertung und der tatsächlich erzielbare Marktpreis sind nicht immer identisch. Die Praxis zeigt, dass der Wert des Unternehmens der ist, den ein anderer Dritter tatsächlich bezahlt bzw. zu zahlen bereit ist. Ergebnisse der nachfolgenden Bewertungsmethoden können jedoch eine Orientierung und zugleich eine Verhandlungsbasis darstellen.

Im Vorfeld einer beabsichtigten Unternehmensnachfolge bzw. einer umfassenden Unternehmensbewertung muss vor allem das Unternehmen gut auf die Übergabe vorbereitet und ausgerichtet sein.

Daher ist es für den Nachfolger wie auch für den Übergeber besonders wichtig, sich ein genaues Bild über die aktuelle Situation und die Perspektiven des Unternehmens vor den Verhandlungen über einen Kauf- bzw. Verkaufspreis zu machen. Nur so kann eine sachliche Grundlage zur unternehmensbezogenen Kaufpreisfindung geschaffen werden.

**Für die Kaufpreisbildung sind unter anderem folgende Maßnahmen und Informationen notwendig:**

- Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen analysieren
- Entwicklung der Kosten- und Ertragsstruktur
- Analyse wichtiger Kennzahlen (z. B. Eigenkapitalrentabilität, ROI, Cash-Flow, Fehler-/Reklamationsquote)
- allgemeiner Zustand der Betriebsstätte sowie der Anlagengüter
- Marktstellung und Konkurrenz, Zukunft der Branche
- Struktur des Kundenstammes
- Grund für die Geschäftsaufgabe des Alteigentümers
- Qualifikation, Fluktuation, Entlohnung der Mitarbeiter
- Ruf des Unternehmens
- Verträge des Unternehmens und daraus resultierende Verpflichtungen
- Gesellschaftsvertrag und Beteiligungen
- Urheberrechte, Nutzungsrechte
- mögliche Haftungsrisiken
- bauplanungsrechtliche Standortsicherheit

Je besser ein Unternehmen auf diese Aspekte und Fragen hierzu eingestellt ist, desto leichter wird es sein, einen geeigneten Nachfolger zu finden, zu überzeugen und vor allem auch einen realistischen Verkaufspreis zu erzielen.

Nach Berücksichtigung der genannten Punkte kann eine Unternehmensbewertung vorgenommen werden. Dabei spielt nicht nur der Substanzwert eine wesentliche Rolle. Vielmehr gehen auch sogenannte „weiche“ Faktoren wie das Image des Unternehmens, der Kundenstamm, das Produkt- und Leistungsangebot, die Mitarbeiterqualifikation, die Standortqualität sowie das Alter der Betriebsausstattung und die finanzielle Lage des Unternehmens in die Unternehmensbewertung mit ein. Verschiedene Berechnungsverfahren stehen zur Verfügung, z. B.:

- Ertragswertverfahren
- Vereinfachtes Ertragswertverfahren nach § 199 BewG (Bewertungsgesetz)
- Discounted-Cash-Flow-Verfahren
- Substanzwertverfahren
- Liquidationswertverfahren
- Multiplikatorverfahren (Marktwertverfahren)



## 6.1 Ertragswertverfahren

Das sogenannte Ertragswertverfahren versucht auf Grundlage der Ertragskraft des Unternehmens einen möglichst objektiven Wert herzuleiten. Wie viel Ertrag kann das Unternehmen zukünftig erwirtschaften?

Das Verfahren geht davon aus, dass ein Erwerber nur in ein Unternehmen investiert, wenn die Rendite größer ist als jene aus vergleichbaren Anlagegeschäften. Die Ertragskraft eines Unternehmens entscheidet somit über den Kaufanreiz und den Kaufpreis. Sie ist entscheidend für die Finanzierbarkeit eines Kaufpreises in einem überschaubaren Zeitraum, egal ob durch Fremd- oder Eigenfinanzierung. Die Finanzierbarkeit hat zwei wesentliche Eckpfeiler: Höhe des Betrages und Zeit bis zur vollständigen Refinanzierung.

Ein mögliches Vorgehen ist wie folgt:

### Ergebnisbetrachtung der letzten drei bis fünf Jahre

#### Betriebsergebnis

- kalkulatorischer Unternehmerlohn
- außerordentliche Erträge (Zuschüsse, nicht abzugsfähige Betriebsausgaben)
- + außerordentliche Aufwendungen (Sonderabschreibungen, Spenden)
- + Zinsen, Abschreibungen, Steuern
- +/- weiter nicht dem direkten Betriebszweck dienende Erträge/Aufwendungen

= **bereinigtes Betriebsergebnis**

Um die Aussagekraft des bereinigten Betriebsergebnisses zu verfeinern, können Gewichtungsfaktoren eingesetzt werden. Sie können die Ergebnisse (Gewinne) jüngerer Perioden stärker hervorheben (s. nachfolgende Berechnung) oder auch besondere Ereignisse (z. B. Finanzkrise) berücksichtigen.

BEISPIEL:					
	bereinigtes Betriebsergebnis		Gewichtung		gewichteter Jahresgewinn
1. Jahr (t-3)	5 T€		x 1		= 5 T€
2. Jahr (t-2)	8 T€		x 2		= 16 T€
3. Jahr (t-1)	13 T€		x 3		= 39 T€
	<b>= 26 T€</b>		<b>= 6</b>		<b>= 60 T€</b>

### Ermittlung des durchschnittlichen Gewinns

Die jährlichen Ergebnisse bzw. Gewinne werden addiert und anschließend

- a) durch die Anzahl der Perioden oder
  - b) durch die Summe der Gewichtungsfaktoren geteilt,
- um den durchschnittlichen (gewichteten) Gewinn zu erhalten.

#### ■ BEISPIEL:

26 T€ / 3 Perioden = 8.667 €  
durchschnittlicher Gewinn oder

60 T€ / 6 Faktoren = 10.000 €  
durchschnittlicher, gewichteter Gewinn  
Bei einem vorgesehenen Kaufpreis können

der durchschnittliche Gewinn und der durchschnittliche, gewichtete Gewinn Auskunft geben, in welchem Zeitraum dieser refinanziert wäre.

#### ■ BEISPIEL:

Kaufpreis (angenommen): 50.000 €

a) Refinanzierung mit durchschnittlichem Gewinn der letzten 3 Jahre,  
Dauer: ca. 5 Jahre und 9 Monate  
(50.000 € / 8.667 € p.a.)

b) Refinanzierung mit dem durchschnittlichen, gewichteten Gewinn der letzten 3 Jahre (höhere Berücksichtigung der letzten zwei Ertragsjahre),  
Dauer: 5 Jahre  
(50.000 € / 10.000 € p.a.)

**Für Sie als Übernehmer heißt das:**  
Bei einem angenommenen Kaufpreis von 50.000 € und einem durchschnittlichen (gewichteten) Gewinn von 8.667 € (bzw. 10.000 €) würden Sie ca. 5 Jahre und 9 Monate (bzw. 5 Jahre) für die Refinanzierung benötigen (ohne Kreditzins!).

Die Fremdfinanzierung einer Betriebsübernahme erfolgt durch eine Hausbank üblicherweise für einen Zeitraum von 5 bis ca. 8 Jahre.

## Ermittlung des Abzinsungsfaktors

Um aus dem durchschnittlichen Gewinn den Ertragswert zu erhalten, folgt die Abzinsung des Betrages mit einem Kapitalisierungszinssatz, der das Investitionsrisiko widerspiegelt. Dieser Zinssatz ergibt sich aus dem Basiszinssatz, der aus einer Alternativanlage abgeleitet wird. Üblicherweise unterstellt man dafür die Rendite einer quasi sicheren Anlageform (Zinssatz für langfristig erzielbare Renditen öffentlicher Anleihen). Dem Basiszinssatz wird ein Aufschlag für das interne und externe Unternehmensrisiko (Marktrisiko, Branchenrisiko, Kundenstrukturrisiko, Standort usw.) hinzuge-rechnet.

### ■ BEISPIEL:

1 % angenommene Rendite  
für Bundesanleihen p.a.  
(Laufzeit ab 10 Jahre)  
+ 5 % Risikoaufschlag für  
externe Risiken  
+ 7 % Risikoaufschlag  
für interne Risiken  

---

= **13 % Kapitalisierungszinssatz**

### Ermittlung des Ertragswerts

Ertragswert =  
Durchschnittlicher Gewinn  $\times 100$   
Kapitalisierungszinssatz

### ■ BEISPIEL:

- a)  $8.667 \text{ €} / 0,13 = \mathbf{66,7 \text{ T€}}$   
(Ertragswert aus durchschnittlichem Gewinn) bzw.  
b)  $10.000 \text{ €} / 0,13 = \mathbf{76,9 \text{ T€}}$   
(Ertragswert aus durchschnittlichem, gewichteten Gewinn)

Für Sie als Übergeber heißt das: Um den gleichen durchschnittlichen Jahresgewinn (8.667 € bzw. 10.000 €) Ihrer bisherigen Unternehmung auch durch eine Alternativanlage (mit Zins und Risiken) zu erhalten, müssten Sie als Altinhaber einen Kaufpreis von 66,7 T€ bzw. 76,9 T€ erzielen.

Am oberen Beispiel wird deutlich, wie sehr die Berechnung von der Ermittlung der Rechengrundlage

„Betriebsergebnis“ abhängt. Die Einflussfaktoren sind die jeweilige Gewichtung bzw. der Kapitalisierungs-

zinssatz. Hierbei wirkt sich eine höhere Risikoprämie mindernd auf den errechneten Unternehmenswert aus.

## 6.2 Vereinfachtes Ertragswertverfahren

Wenn für die zu bewertenden Anteile an Kapitalgesellschaften oder für das Betriebsvermögen keine Börsenkurse und auch keine Werte aus Verkäufen innerhalb des letzten Jahres vor dem Stichtag vorliegen, kann grundsätzlich das vereinfachte Ertragswertverfahren angewendet werden. Es ist eines der vom Bewertungsgesetz §§ 199-203 BewG anerkannten Verfahren zur Ermittlung des gemeinen Werts. Führt das vereinfachte Ertragswertverfahren zu offensichtlich unzutreffenden Ergebnissen, so können diese der Bewertung nicht zugrunde gelegt werden. Offensichtlich unzutreffende Ergebnisse liegen zum Beispiel dann vor, wenn sich im Rahmen einer Erbaueinandersetzung oder durch Verkäufe nach dem Bewertungsstichtag aktuelle Erkenntnisse über den Wert des Unternehmens ergeben.

Zur Ermittlung des vereinfachten Ertragswertes ist der zukünftig nachhaltig erzielbare Jahresertrag mit dem Kapitalisierungsfaktor zu multiplizieren.

Ein mögliches Vorgehen ist wie folgt:

### Ergebnisbetrachtung der letzten drei bis fünf Jahre

#### Betriebsergebnis

- kalkulatorischer Unternehmerlohn
- außerordentliche Erträge (Zuschüsse, nicht abzugsfähige Betriebsausgaben)
- + außerordentliche Aufwendungen (Sonderabschreibungen, Spenden)
- + Zinsen, Abschreibungen, Steuern
- +/- weiter nicht dem direkten Betriebszweck dienende Erträge/Aufwendungen

= **bereinigtes Betriebsergebnis**

	bereinigtes Betriebsergebnis
1. Jahr (t-3)	5 T€
2. Jahr (t-2)	8 T€
3. Jahr (t-1)	13 T€
	<b>= 26 T€</b>

### Ermittlung des durchschnittlichen Gewinns

Die Ergebnisse bzw. Gewinne der letzten 3 Jahre werden addiert und anschließend durch drei geteilt, um einen tatsächlich erzielten Durchschnittsgewinn als Beurteilungsgrundlage zu erhalten.

### ■ BEISPIEL:

$26 \text{ T€} / 3 \text{ Perioden} = 8.667 \text{ €}$  tatsächlicher Durchschnittsgewinn

## Ermittlung des Kapitalisierungsfaktors

Wenn das vereinfachte Ertragswertverfahren für die zu bewertenden Anteile an Kapitalgesellschaften oder für das Betriebsvermögen angewendet werden kann, beträgt der Kapitalisierungsfaktor nach § 203 BewG einheitlich 13,75 (Stand 09/2018). Dieser Faktor gilt nur für das vereinfachte Ertragswertverfahren.

Das Bundesministerium der Finanzen kann durch Rechtsverordnung mit Zustimmung des Bundesrates den Kapitalisierungsfaktor an die Entwicklung der Zinsstrukturdaten anpassen.

**Anmerkung:** Der vorgeschriebene Kapitalisierungsfaktor 13,75 ergibt einen Kapitalisierungszins von 7,27 % und berücksichtigt im Vergleich zum reinen Ertragswertverfahren meist ein geringeres Gesamtrisiko (vgl. S. 13: 13,0 %). Das spiegelt sich im höheren vereinfachten Ertragswert wider (119 T€ im Vgl. zu 66,7 T€).

## Ermittlung des vereinfachten Ertragswerts

■ BEISPIEL:  
8.667 € x 13,75 = **119 T€**

An diesem Beispiel wird deutlich, wie sehr die Berechnung des Ertragswertes vom verwendeten Berechnungsverfahren abhängt. Die Verwendung von zusätzlichen Risikofaktoren, die Gewichtung einzelner Ertragsjahre oder die Berechnung des Betriebsergebnisses sind wesentliche Einflussfaktoren des errechneten Unternehmenswertes nach Ertragswertmethode. Auf Basis der §§ 199–203 BewG kann der vereinfachte Ertragswert zur Ermittlung der möglichen Erbschaftssteuer herangezogen werden.

**Fazit:** Es gibt nicht das alleinige Ertragswertverfahren, sondern innerhalb eines Verfahrens verschiedene Berechnungsmethoden.

Die konkrete Anwendung eines Verfahrens und das Vorgehen in den einzelnen Schritten sollten immer begründet und anhand nachvollziehbarer Argumente bzw. Annahmen erfolgen.

## 6.3 Discounted-Cash-Flow-Verfahren

Beim Discounted-Cash-Flow-Verfahren werden im Unterschied zum Ertragswertverfahren zukünftige Zahlungsüberschüsse (Cash-Flow) herangezogen. Der Cash-Flow zeigt den selbst erwirtschafteten Betrag an, der im Unternehmen für Investition, Kredittilgung, Steuerzahlungen und für drohende Liquiditätsgap-pas tatsächlich zur Verfügung steht. Einfach ausgedrückt ist der Cash-Flow die Differenz zwischen den unternehmensbezogenen Einnahmen und den unter-

nehmensbezogenen Ausgaben innerhalb einer bestimmten Periode. Somit sagt der Cash-Flow mehr über die Finanzkraft eines Unternehmens aus als der Gewinn bzw. Ertragswert. Der ermittelte Cash-Flow wird für drei Planjahre hochgerechnet und anschließend auf den heutigen Kapitalwert abgezinst. Der ermittelte Wert stellt dann einen Unternehmenswert dar. Das Discounted-Cash-Flow-Verfahren wird vor allem bei größeren Unternehmen und börsennotierten Gesellschaften ver-

wendet und gilt als Standardverfahren bei Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern. Problematisch sind jedoch die Komplexität des Verfahrens und die Tatsache, dass es sich auf (angenommene) Zukunftswerte stützt.

$$\text{Unternehmenswert} = \frac{\text{Cash-Flow}}{\text{Kapitalisierungszinssatz}} \times 100$$

## 6.4 Substanzwertverfahren

Beim Substanzwertverfahren wird von einer reinen Bewertung der Substanz des Unternehmens ausgegangen. Bei dieser Methode werden alle Maschinen, Warenbestände, Fahrzeuge, Immobilien usw. des Unternehmens bewertet. Die Grundlage der Wertermittlung ist der aktuelle Marktwert (Wiederbeschaffungswert), nicht der Buchwert der einzelnen Wirtschaftsgüter. Es ist vor allem für Unternehmen geeignet, die über ein besonders hohes Anlagevermögen verfügen oder deren Ertragskraft im Branchendurchschnitt eher gering ist.

Der Substanzwert wird aus der Summe der im Unternehmen vorhandenen Vermögensgegenstände abzüglich der Verbindlichkeiten ermittelt.

Wiederbeschaffungskosten des Anlagevermögens (Aufstellung lt. Bilanz)  
 + Umlaufvermögen (z. B. Warenlager)  
 - Rückstellungen  
 - Verbindlichkeiten  
 = **Substanzwert**

Da beim Substanzwertverfahren nicht die Ertragskraft des Unternehmens berücksichtigt wird, ist es in der Regel nur ein Hilfsmittel zur Ermittlung einer möglichen Preisuntergrenze (Mindestwert des Unternehmens).

## 6.5 Liquidationswertverfahren

Das Liquidationswertverfahren wird in der Regel nur dann genutzt, wenn das Unternehmen keine Zukunftsfähigkeit besitzt und gegen einen „Schrottwert“ tendiert.

Verkaufserlöse der Vermögenswerte  
 - Schulden  
 - Veräußerungskosten (Sozialplankosten, Abbruchkosten u. a.)  
 = **Liquidationswert**

Der Liquidationswert stellt eine absolute Wertuntergrenze dar.

## 6.6 Multiplikatorverfahren (Marktwertverfahren)

Da ein eigentlicher Marktwert tatsächlich nur schwer zu ermitteln wäre und völlige Markttransparenz zwischen Angebot und Nachfrage voraussetzen würde, werden in der Praxis oftmals vereinfachte Verfahren herangezogen. Eine Möglichkeit stellt die Anwendung von branchenbezogenen Multiplikatoren dar. Hierbei werden zur Berechnung des Unternehmenswertes die Ertragskraft (EBIT: Ergebnis vor Steuern und Zinsen = Jahresüberschuss +/- außerordentliches Ergebnis + Steueraufwand - Steuererträge +/- Finanzergebnis) oder der Umsatz mit einem Faktor multipliziert.

Das Ergebnis, der nachhaltige Gewinn oder Umsatz, wird dann mit dem entsprechenden Branchenfaktor (Gewinn- oder Umsatzmultiplikator) multipliziert. Die Branchenmultiplikatoren werden von einigen Brancheninformationsdiensten monatlich aktualisiert.

[www.finance-magazin.de/research/multiples/](http://www.finance-magazin.de/research/multiples/)

Hierzu einige Beispiele von möglichen Gewinnmultiplikatoren einzelner Branchen (Mindestsatz - Mittelwert - Höchstsatz):

■ Gaststätten:	3,75 - 5,25 - 7,50
■ Handel allgemein:	5,00 - 6,50 - 8,00
■ Maschinen-/Anlagenbau:	5,00 - 5,50 - 6,00
■ Baubranche:	3,00 - 4,50 - 6,00

Das Multiplikatorverfahren ist aber nur bedingt einsatzfähig, da jedes Unternehmen über individuelle Merkmale verfügt. Bei den Multiplikatoren gibt es obere und untere Branchendurchschnittswerte mit einer entsprechenden Bandbreite. Zur Abwägung eines geeigneten Multiplikators können zum Beispiel die sogenannten „13 bewertungsrelevanten Fragen“ des Finance-Magazins herangezogen werden, die im Internet abrufbar sind.

[www.finance-magazin.de/research/multiples/leitfragen/](http://www.finance-magazin.de/research/multiples/leitfragen/)

Die Multiplikatormethode ist einfach zu handhaben, die Unternehmensbewertung wird allerdings stark verkürzt. Das Verfahren eignet sich, um einen (z. B. zum Ertragswertverfahren) vergleichbaren Unternehmenswert zu ermitteln.

Und so funktioniert es: Bei beiden Varianten wird der Durchschnitt des Gewinns bzw. des Umsatzes aus insgesamt sechs Geschäftsjahren gebildet: der letzten beiden Geschäftsjahre, des aktuellen Jahres und der folgenden 3 Jahre (Prognose).

## 6.7 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. Hierfür sollte ein externer Berater herangezogen werden, auf den sich idealerweise Übergeber und Übernehmer einigen. Dieser Berater sollte aus Neutralitätsgründen weder für

den Altinhaber noch für den potenziellen Nachfolger bislang tätig gewesen sein.

In der Praxis haben sich zwei Verfahren bei der Unternehmensbewertung durchgesetzt, da sie die wichtige Frage der Refinanzierung in den Vordergrund stellen:

- Ertragswertverfahren – für mittelständische Unternehmen geeignet
- Discounted-Cash-Flow (DCF) Verfahren – für größere Unternehmen geeignet

**Grundsätzlich gilt das Ertragswertverfahren (idealerweise kombiniert mit dem Substanzwertverfahren) als gängige und aussagekräftige Variante der Unternehmensbewertung! Zudem zeigt es dem potenziellen Übernehmer auf, ob und in welchem Zeitraum ein Kaufpreis refinanzierbar ist, da der hierfür maßgebliche Ertrag die Basis der Wertermittlung ist.**

**Egal welches Bewertungsverfahren Sie vornehmen, es ist immer besser, als keine Bewertungsmethode anzuwenden. Sie erarbeiten sich mit einer gut begründeten Bewertung eine Argumentationsgrundlage gegenüber einem potenziellen Übernehmer und dem Finanzamt.**

## 7. Vertragsgestaltung

Im Rahmen des Übergabeprozesses sind oft mehrere Verträge einzugehen, die aufeinander abgestimmt sein müssen.

### Wichtige Verträge sind:

- Unternehmenskaufvertrag
- Kauf von Gesellschaftsanteilen/  
Gesellschaftsvertrag
- Ehevertrag
- Testament
- Miet- und Pachtverträge
- Arbeitsverträge

### 7.1 Unternehmenskaufvertrag

Vor dem Abschluss eines Kaufvertrages müssen die rechtlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse gründlich geklärt werden. Im Vertrag sollte mindestens geregelt sein:

- Kaufgegenstand:  
Welche Wirtschaftsgüter werden wann erworben?
- Form: Asset oder Share Deal (Übernahme von Wirtschaftsgütern oder Anteilsübernahme)
- Nachweise: Zusammensetzung des Kaufpreises (Inventar, Warenbestand anhand aktueller Inventur, Unternehmenswert)
- Unternehmensbezeichnung: Unter welchem Namen bzw. welcher Marke wird zukünftig weitergeführt?
- Kaufpreis: Höhe des Kaufpreises, Sicherung der Kaufpreisforderung
- Haftung: Garantie- und Gewährleistungshaftung des Verkäufers
- Wettbewerb: zukünftiges Wettbewerbsverbot für den Verkäufer (Vertragsstrafe bei Missachtung)
- Information: rechtzeitige Information der Mitarbeiter, der Lieferanten und Kunden

- Verträge: Eintritt in bestehende Versicherungs-, Miet-, Liefer-, Lizenz-, Patent- und Pachtverträge
- Zahlung: Zahlungsmodalitäten (Form, Höhe, Zeitpunkt)
- Umgang: Verhaltensmaßnahmen bis zum Zeitpunkt des Überganges
- Verbindlichkeiten: z. B. mögliche Steuer- und Sozialversicherungsrückstände (Negativerklärung)
- Haftungsansprüche aus drohenden Verfahren
- Rücktrittsrecht unter welchen Bedingungen
- salvatorische Klausel

Wird ein Einzelunternehmen veräußert, ist eine notarielle Beurkundung des Kaufvertrages nur dann notwendig, wenn Gebäude und Grundstücke übergehen. Hingegen ist bei der Übertragung von Anteilen einer Kapitalgesellschaft zwingend eine notarielle Beurkundung vorgeschrieben (sogenannte steuerliche Beistandspflichten der Notare). Bei Grundstücken sollte der Käufer vor Vertragsabschluss unbedingt Einblick in das betreffende Grundbuch nehmen oder einen beglaubigten Auszug aus dem Grundbuch verlangen. Nur so kann durch den Käufer

sicher geprüft werden, ob der Veräußerer (alleiniger) Besitzer des Grundstücks ist und ob es durch eine Hypothek, Grundschuld, Dienstbarkeit oder ein Nießbrauchrecht belastet ist. Diese Prüfung ist notwendig, denn mit Übergang des Grundstücks werden solche Belastungen in der Regel auf den Erwerber übergeben. Ein Bodengutachten insbesondere bei der Übernahme eines produzierenden Betriebes kann die Frage klären, ob und in welchem Maß Umweltrisiken bestehen und übernommen werden.

Bei der Gestaltung des Unternehmenskaufvertrages sollte ein externer Berater eingeschaltet werden, da der Vertrag aus einer Vielzahl von regelungsbedürftigen und komplexen Aspekten bestehen kann und er die unterschiedlichen Interessen von Käufer und Verkäufer berücksichtigen sollte. Durch individuell gefertigte Verträge können die Absichten von Käufer und Verkäufer ausgewogen geregelt werden.

## 7.2 Kauf von Gesellschaftsanteilen, Bedeutung des Gesellschaftsvertrages

Bei Kapitalgesellschaften (AG, GmbH, UG haftungsbeschränkt) werden im Rahmen einer Unternehmensübergabe Gesellschaftsanteile erworben. Der Erwerb der Gesellschaftsanteile ist notariell zu beurkunden. Dabei muss bei der Übernahme des Unternehmens in jedem Fall der Gesellschaftsvertrag überarbeitet werden.

Zusätzliche Inhalte eines Kaufvertrages von Gesellschaftsanteilen sind:

- Angabe des Kaufgegenstandes
- Regelung bezüglich evtl. noch ausstehender Stammeinlagen
- Verwendung von Gewinn- oder Verlustvorträgen
- Verteilung des Gewinns/ des Verlustes, der bis zum Stichtag noch erwirtschaftet wird

### Besonderheit: Nachfolgeklausel im Gesellschaftervertrag

In Gesellschafterverträgen werden meist auch Nachfolgeklauseln vereinbart, was im Fall des Ablebens eines Gesellschafters mit seinen Anteilen geschehen soll. Dabei ist auf eine Übereinstimmung der Nachfolgeklausel mit der Erbregelung in einem Testament des jeweiligen Gesellschafters zu achten.

### Widersprechen die Regelungen für den Erbfall im Gesellschaftsvertrag denen des Testamentes, gehen die Regelungen aus dem Gesellschaftsvertrag vor!

Eine beurkundete gesellschaftsvertragliche Nachfolgeklausel setzt die Zustimmung der übrigen Gesellschafter voraus.

Es handelt sich üblicherweise um das Abtreten des Gesellschaftsanteils unter Lebenden mit der aufschiebenden Bedingung des Ablebens des betreffenden Gesellschafters.

Daher sollten das Testament oder der Erbvertrag auf den Gesellschaftsvertrag abgestimmt sein. Das betrifft die Klauseln, in denen der Geschäftszweck, die Geschäftsführung, der Verkauf von Anteilen und die Todesfallregelungen festgeschrieben sind. Weiterhin ist der Gesellschaftsvertrag zu aktualisieren und auf den Bedarf des neuen Inhabers bzw. Mitgesellschafters abzustimmen u. a. in den Punkten Geschäftsführung, Gesellschafteranzahl, Beteiligungsverhältnisse und Entnahmeverhalten.

## 7.3 Ehevertrag

Es gilt zu prüfen, inwieweit die Übernahme einer Firma den Abschluss oder die

Änderung eines Ehevertrages notwendig oder sinnvoll macht und sogar die Zu-

stimmung des Ehepartners erfordert.

## 7.4 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.

Daher sollte jeder Unternehmer ein auf die jeweilige Situation abgestimmtes Testament besitzen. Ist kein Testament vorhanden, gilt die gesetzliche Erbfolge. Es werden unweigerlich Konflikte entstehen, da klare Entscheidungsstrukturen fehlen. So können Entscheidungen über das Vermögen nur einstimmig getroffen werden.

Auch kommt es zu einer Doppelbesteuerung, wenn das geerbte Vermögen von dem überlebenden Ehepartner wiederum an die Kinder vererbt wird und die zum Zeitpunkt des Erbfalls gültigen Steuerfreigrenzen ausgeschöpft sind. Dementsprechend sind neben Fachanwälten für Erbrecht auch Notare wichtige Anlaufstellen und Berater bei diesbezüglichen Fragestellungen.

Bei der Formulierung sind vor allem die Regelungen des Gesellschaftsvertrages und die aktuellen Erbschaftssteuergesetze zu berücksichtigen.

### Wichtiges zum Testament:

- handschriftlich fixieren, persönlich unterschreiben – Hinzuziehen eines Notars (oder gleich ein notarielles Testament)
- Pflichtteilsansprüche und Erbschaftsteuerzahlungen berücksichtigen
- Aktualität ist wichtig, regelmäßige Überarbeitung erforderlich
- Besonderheiten (mögliche Schwierigkeiten) bei Erbengemeinschaften beachten
- Hinterlegung beim Nachlassgericht in Erwägung ziehen

## 7.5 Miet- und Pachtverträge

Bei Miet- und Pachtverträgen ist die bestehende Rechtsform des zu übergebenden Unternehmens ausschlaggebend. Nur bei Kapitalgesellschaften (Share Deal) tritt der neue Inhaber automatisch in die bestehenden Miet- und Pachtverträge ein. Bei Einzelunternehmen sind die Miet- und Pachtverträge neu zu verhandeln, sofern sich beide Seiten nicht auf die

Fortführung der bisherigen Konditionen verständigen können oder wollen. Besonders der festgeschriebene Mietpreis (sowie evtl. bereits festgelegte Mieterhöhungen) und die Laufzeit sind zu beachten. Zum einen gibt eine lange Laufzeit eine gewisse Sicherheit, zum anderen wird hierdurch die Flexibilität eingeschränkt.

Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob der Unternehmensstandort planungsrechtlich gesichert ist und die bisherige Nutzung (Widmung der Geschäftsräume zum Zweck des Gewerbes in der betreffenden Branche bzw. Bestandsschutz) auch künftig weiter zulässt.

## 7.6 Arbeitsverträge

Für eine rechtlich bindende Übernahme und damit nahtlose Fortführung von Arbeitsverträgen bei einer Nachfolge ist entscheidend, ob ein Betrieb im Sinne des § 613a Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) übernommen wird. Dann tritt der Nachfolger gegenüber den Arbeitnehmern an die Stelle des Veräußerers und bisherigen Arbeitgebers.

Grundsätzlich gilt: Eine Unternehmensübernahme liegt nahe, wenn der Nachfolger in der gleichen Branche tätig ist wie der Vorgänger (Fortführung des hauptsächlichen bisherigen Geschäftszweckes), wenn die wesentlichen Wirtschaftsgüter des Vorgängers übernommen werden und auf diesen wirtschaftlichen Grundlagen aufgebaut wird. Verwendet beispielsweise der Übernehmer die bisherigen Betriebsmittel (Maschinen, sonstige Arbeitsmittel, Know-how) am nahezu gleichen Ort und bedient den bisherigen Kundenkreis im Wesentlichen weiter, dann ist ein Betriebsübergang im Sinne von § 613a BGB anzunehmen.

### Es gibt drei konkrete juristische Voraussetzungen für einen Betriebsübergang:

- es muss ein Betrieb oder ein Betriebsteil übergehen
- der Übergang muss auf einen anderen Inhaber erfolgen
- Grundlage des Übergangs muss ein Rechtsgeschäft sein

Beim Kriterium des Übergangs auf einen anderen Inhaber ist aus arbeitsrechtlicher Sicht (ähnlich der Übernahme von Miet- und Pachtverträgen) die Gesellschaftsform des Unternehmens zu beachten.

Kapitalgesellschaften sind juristische Personen (fiktive Personen, weil nicht natürlich) mit eigener Rechtspersönlichkeit. Ein Wechsel der Rechtspersönlichkeit liegt vor, wenn der Betrieb von einem Rechtssubjekt auf ein anderes übergeht. Rechtssubjekte sind natürliche und juristische Personen aber auch Personengesellschaften. Alle Menschen sind natürliche Personen. Zu den juristischen Personen gehören die GmbH, die UG (haftungsbeschränkt), die AG und die KGaA sowie Stiftungen.

Personengesellschaften sind zum Beispiel die OHG und die KG. Ein Gesellschafterwechsel oder ein Verkauf von Anteilen (Share deal) einer juristischen Person führt nicht zu einem Betriebsübergang im Sinne des § 613a BGB. Die Rechtspersönlichkeit der juristischen Person, z. B. die GmbH, hat sich durch den Gesellschafterwechsel nicht geändert, ebenso bleibt sie erhalten bei einer Übernahme von Anteilen. In den anderen Fällen kann von einem Betriebsübergang ausgegangen werden. Der Einzelfall ist jedoch ggf. juristisch durch einen Fachanwalt zu bewerten. Die IHK empfiehlt, sich auch in diesem Punkt den Rat eines Fachanwaltes einzuholen.

Wenn ein Betriebsübergang nach § 613a BGB erfolgt (z. B. Betriebsübernahme durch Pacht, Übernahme eines Betriebes eines Einzelunternehmers), so tritt der Nachfolger gegenüber den in dem Unternehmen tätigen Arbeitnehmern an die Stelle des Veräußerers und bisherigen Arbeitgebers. Das bedeutet, dass alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten in unveränderter Form auf den Nachfolger übergehen. Das kann der Übernehmer auch nicht dadurch umgehen, indem er mit dem Veräußerer des Geschäfts bzw. mit dessen Arbeitnehmern einen Vertrag schließt, wonach er eben nicht an die Stelle des Veräußerers tritt. Weiterhin sind Kündigungen auf Grund einer Unternehmensübergabe nichtig.

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 schriftlich zu informieren (mindestens vier Wochen vor Übergabe). Anschließend hat der Arbeitnehmer das Recht, dem Übergang seines Arbeitsverhältnisses auf den Übernehmer zu widersprechen.

Die Ausübung des Widerspruchsrechts hat zur Folge, dass das Arbeitsverhältnis nicht auf den Übernehmer übergeht, der Arbeitnehmer bleibt bei dem Übergeber. Das Arbeitsverhältnis ist zum Zeitpunkt des Betriebsübergangs beendet.

Weiterhin haften der bisherige Altinhaber 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.

■ **siehe BMWi-Publikation**

„Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung“, S. 58 „Diese Unterlagen sollten vorliegen“:  
[www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.html)

## 8. Formen der Kaufpreiszahlung

Welche Form der Übergabe gewählt wird, hängt meist auch mit den persönlichen Ansprüchen und Erwartungen des Alteigentümers zusammen. Oftmals soll die Unternehmensübergabe ein wesentlicher Grundstein der Altersvorsorge sein.

Es gibt verschiedene Varianten, ein Unternehmen zu übergeben, die allerdings nicht allein vom Alteigentümer entschieden werden (sollten), sondern auch vom potenziellen Nachfolger. In vielen Fällen hängt die Form der Übergabe von den steuerlichen Auswirkungen für Übergeber und Übernehmer ab. Daher sollten die verschiedenen Alternativen geprüft und ggf. mit einem externen Berater besprochen werden. Insbesondere der Nachfolger sollte darauf achten, dass die Kapitalbelastung nicht zu Lasten wichtiger Zukunftsinvestitionen im Unternehmen geht.

**Es bieten sich folgende Möglichkeiten für die finanzielle Gestaltung der Übertragung an:**

■ **Verkauf gegen Einmalzahlung:**

Bei einem Verkauf gegen Einmalzahlung gehen alle Wirtschaftsgüter, Forderungen und Schulden auf den neuen Inhaber über. Die Vermögensgegenstände werden einzeln übertragen. Ein Verkauf gegen Einmalzahlung bedeutet für den Übergeber eine Unabhängigkeit von der wirtschaftlichen Zukunft des Unternehmens.

■ **Verkauf gegen Kaufpreisraten:**

Beim Verkauf gegen Kaufpreisraten zahlt der Nachfolger den Kaufpreis Rate um Rate. Hierzu ist ein Darlehensvertrag abzuschließen, welcher die Kreditkonditionen wie Zinssatz, Tilgung und Laufzeit und ggf. Sicherheiten beinhaltet. Dabei ist eine Aufteilung der Ratenzahlungen in einen Tilgungs- und einen Zinsanteil vorzunehmen. Der Verkäufer übernimmt in Teilen quasi die Rolle eines Finanzierungspartners. Um bei einer längeren Laufzeit die Raten an die steigenden Lebenshaltungskosten anzupassen, kann bei einem Rückzahlungszeitraum von mindestens 10 Jahren ein Inflationsausgleich vereinbart werden. Obwohl der Verkäufer den Kaufpreis erst Jahre später komplett erhält, gilt der gesamte Veräußerungspreis zum Zeitpunkt des Verkaufes als vereinnahmt und wird wie bei der Einmalzahlung sofort steuerlich berücksichtigt!

■ **Verkauf gegen Renten:**

Beim Unternehmensverkauf gegen Renten wird eine Zeit- oder Leibrente in gleichbleibenden Abständen und gleicher Höhe gezahlt. Mit dem Tod des Veräußerers erlischt die Leibrentenzahlung. Dennoch kann im Vorfeld vereinbart werden, dass entsprechende Zahlungen an einen Erben übergehen oder die Restsumme ausgezahlt wird.

Im Gegensatz zur Leibrente sind Zeitrenten auf eine bestimmte Dauer angelegt, müssen aber mindestens 10 Jahre geleistet werden.

■ **Übergabe gegen**

**Nießbrauchsvorbehalt:**

Hier stellt der sogenannte Nießbrauchsvorbehalt die Versorgung des Übergebers sicher. Das Eigentum geht zwar auf den Nachfolger über, der bisherige Betriebsinhaber (Nießbraucher) erhält aber den Ertrag (oder einen Anteil davon) bzw. einen Teilbetrag 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:**

Der Eigentümer kann das Unternehmen zunächst verpachten. Ganz entscheidend ist hierbei die Pachthöhe, welche sich nach der Leistungsfähigkeit des Betriebes bemessen sollte, damit keine Zahlungsunfähigkeit und damit der Wegfall der Pachtzahlungen riskiert werden. Darüber hinaus sollte unter allen Umständen festgehalten werden, in welchem Umfang der Pächter verpflichtet ist, die Wirtschaftsgüter des Betriebes zu erhalten.

## 9. Wie kann die Übernahme durch den Nachfolger finanziert werden?

Bei einer Unternehmensnachfolge ist der Kapitalbedarf meist höher einzustufen als bei Neugründungen, da mit der Übernahme üblicherweise eine am Markt aktive Unternehmung erworben wird, die bereits Umsatz und Ertrag mit einem etablierten Produkt- oder Leistungsangebot generiert.

In vielen Fällen hat der Übernehmer aber nicht genügend Eigenkapital, um den Kaufpreis komplett aus eigenen Mitteln aufzubringen. In der Regel 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. Zur Aufstockung dieses Eigenkapitals gibt es eine Reihe von Fördermöglichkeiten. Diese Mittel werden durch entsprechende Hausbankdarlehen ergänzt. 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!

Hierdurch wird ersichtlich, ob der Kaufpreis überhaupt langfristig finanzierbar ist, um:

1. den Lebensunterhalt zu sichern,
2. die Finanzierungsschuld tilgen zu können sowie
3. die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu gewährleisten (Erträge für Investitionen).

Zumeist möchte der Verkäufer des Unternehmens mit dem Verkaufserlös eigene Darlehen ablösen, um nach dem Verkauf seines Unternehmens schuldenfrei zu sein. Für solche noch bestehenden Darlehen des Übergebers wurden den finanzierenden Banken häufig Sicherheiten in Form von Grundschulden auf das Eigenheim oder auch private Bürgschaften gestellt. Davon will der Übergeber mit der Ablösung der Kredite freigestellt werden. Können bestehende Verbindlichkeiten des Altinhabers dem sachgerecht ermittelten Unternehmenswert und damit dem Kaufpreis nachvollziehbar entgegengestellt werden, so kann dies zumindest mögliche Steuerzahlungen des Veräußerers senken.

Hat der Käufer selbst nicht genügend Sicherheiten, so stellen z. B. Darlehen mit Eigenkapitalcharakter (EKH-Darlehen) ein gutes Finanzierungsinstrument dar, da sie gegenüber der Hausbank nicht zusätzlich besichert werden müssen. Des Weiteren besteht bei fehlenden Sicherheiten die Möglichkeit, z. B. Kredite mit Haftungsfreistellung zu beantragen und die Bürgschaftsbank und/oder Beteiligungsgesellschaft des Landes Brandenburg einzubeziehen.

Dementsprechend hat der Nachfolger folgende Finanzierungsmöglichkeiten:

- Eigenmittel
- nachrangiges Darlehen des bisherigen Unternehmers (Verkäuferdarlehen)
- Beteiligungskapital (öffentliche Beteiligung, crowdfunding, crowdfunding u. a.)
- Bankfinanzierung kombiniert mit Förderdarlehen

Wichtig ist, dass eine Finanzierungsstruktur gefunden wird, die der Nachfolger auch tragen kann. So hängt die Höchstgrenze eines Investitionskredites von der Ertragskraft des Unternehmens ab, da der Nachfolger die zukünftig ausgeschütteten Gewinne aus der Unternehmung verwendet, um den zukünftigen Kapitaldienst zu leisten. Nochmals wird deutlich, wie bedeutend ein auf den Ertragswert aufbauendes Verfahren zur Ermittlung des Unternehmenswertes ist.

Sowohl der Bund als auch das Land Brandenburg gewähren Unterstützung in Form von Förderprogrammen, wie z. B. zinsgünstigen Darlehen, Bürgschaften und Zuschüssen. Diese können den Start und die Fortführung des Unternehmens erleichtern. Das Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg bietet hierfür einen Fördernavigator zugeschnitten auf die Finanzierungsbelange im Unternehmen an.

<https://foerdernavigator-brandenburg.de>

# 10. Welche steuerrechtlichen Aspekte sind zu beachten?

Der Vollzug der Unternehmensnachfolge löst steuerrechtliche Folgen aus, die bei der Entscheidung über die konkreten Maßnahmen der Unternehmensnachfolge beachtet werden müssen. Es kommt insbesondere darauf an, die rechtlichen und steuerrechtlichen Maßnahmen optimal zu verbinden. Bei den rechtlichen Maßnahmen spielen gesellschafts- und schenkungsrechtliche Fragen eine wichtige Rol-

le, aber auch kauf-, erb- und insolvenzrechtliche Fragen sind unbedingt zu prüfen. Es wird empfohlen, bei der Planung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge stets sowohl einen Steuerberater und einem Rechtsanwalt hinzuziehen.

Es wird angeraten, Verträge über die Unternehmensübertragungen stets notariell beurkunden zu lassen, da für bestimmte

Sachverhalte eine Beurkundungspflicht vorliegt, auch wenn keine Grundstücke oder GmbH-Anteile betroffen sind, z. B. wenn das Unternehmen den wesentlichen Vermögensgegenstand des bisherigen Unternehmers darstellt. Zudem unterliegt der Notar steuerlichen Anzeigepflichten, womit das Risiko einer unterbliebenen Steuererklärung gemindert wird.

## 10.1. Bisheriges Unternehmen ist Einzelunternehmen

Voraussetzung ist, dass der bisherige Unternehmer in der Rechtsform des Einzelunternehmens tätig war. Für die steuerrechtliche Bewertung ist es dabei unerheblich, ob das Unternehmen als „eingetragener Kaufmann“ im Handelsregister

eingetragen ist oder nicht. Aus handelsrechtlicher Sicht ist die Eintragung jedoch sinnvoll, jedoch kann u. a. bei dem im Handelsregister eingetragenen Kaufmann

eine Buchführungs- und Bilanzierungspflicht entstehen, die bei einem nicht im Handelsregister eingetragenen Einzelunternehmen nicht besteht.

### 10.1.1 Verpachtung des Unternehmens

Der bisherige Unternehmer kann sein Einzelunternehmen an den Nachfolger verpachten. Damit gilt der bisherige Unternehmer auch nach der „Übergabe“ des Unternehmens weiterhin als selbstständig gewerblich tätig. Die Unternehmenswerte verbleiben in seinem Eigentum.

Der bisherige Unternehmer gestattet dem Pächter lediglich, sie zu nutzen. Er erzielt

keinen einmaligen Veräußerungserlös, sondern erhält durch die Pachtzahlungen regelmäßige Einkünfte, die sowohl der Einkommens- als auch der Gewerbesteuer zu unterwerfen sind. Einmalige Steuereffekte bleiben aus.

**Die Verpachtung des Unternehmens unterliegt der Umsatzsteuer.**

Der bisherige Unternehmer muss sich im Falle der Verpachtung seines Gewerbebetriebs letztlich auch Gedanken machen, was nach seinem Todesfalle geschehen soll.

**Die Verpachtung eines Gewerbebetriebes ist als langfristige Lösung nicht geeignet.**

### 10.1.2 Verkauf des Unternehmens

Der bisherige Unternehmer kann sein Einzelunternehmen an den Nachfolger veräußern. Der Kaufpreis – dessen Angemessenheit wird unterstellt – unterfällt beim bisherigen Unternehmen der Einkommens- und Gewerbesteuer und zwar auf den Stichtag der Übergabe des Unternehmens. Wenn mit dem Käufer eine (mehrjährige) Ratenzahlung vereinbart wird, hat dies keine Auswirkung auf die

vollständige Versteuerung zum Zeitpunkt, d. h. die Liquidität muss so gesteuert werden, dass das bisherige Unternehmen seinen Steuerpflichten nachkommen kann.

**Der Verkauf eines Unternehmens als Ganzes unterliegt nicht der Umsatzsteuer.**

Umgangssprachlich wird die Möglichkeit

eines sog. Mietkaufes genannt, d. h. über einen Zeitraum von z. B. 10 Jahren wird eine monatliche Miete gezahlt und zum Ende des Vertragszeitraums geht das Unternehmen ohne gesonderten weiteren Kaufpreis auf den Käufer über. Nach Rechtsprechung des Bundesfinanzhofes wird die Vertragsgestaltung als Kauf gewertet mit der steuerrechtlichen Folge, dass sämtliche Einnahmen des Vertrags-

zeitraums als Veräußerungserlös gewertet werden, die sofort der Einkommens- und Gewerbesteuer unterfallen. Hier ist

vorher unbedingt eine rechtliche und steuerrechtliche Prüfung der Risiken vorzunehmen, da diese Vertragsgestaltung

mit überdurchschnittlich hohen Risiken verbunden ist (Insolvenzanfälligkeit).

### 10.1.3 Geschäftsaufgabe

Im engeren Sinne keine Nachfolge ist die Geschäftsaufgabe. Das Kernelement der Unternehmensnachfolge – der bisherige Unternehmer beendet seine unternehmerische Tätigkeit – ist jedoch auch bei der Geschäftsaufgabe enthalten. Der Unternehmer ist gemäß § 16 Abs. 2 EStG verpflichtet, eine Aufgabebilanz zu er-

stellen. Hier ist zu beachten, dass die Betriebsmittel, die nicht veräußert werden (z. B. Immobilien) als Entnahme aus dem Betriebsvermögen in das Privatvermögen betrachtet werden können. Solche Maßnahmen können die faktische Übertragung von Betriebsvermögen als Entnahme in das Privatvermögen Einkommens-

und Gewerbesteuern auslösen, ohne dass ein Liquiditätszufluss stattgefunden hat. Die Geschäftsaufgabe benötigt ebenso wie die Übertragung des Unternehmens auf dritte Personen insbesondere steuerrechtliche Begleitung.

**Die Geschäftsaufgabe kann gegebenenfalls zu Umsatzsteuern führen.**

### 10.1.4 Mischfälle (gemischter Kauf-/Schenkungsvertrag)

In der Praxis kommen auch Fälle von gemischten Kauf-/Schenkungsverträgen vor. Dies ist dann der Fall, wenn der Kaufpreis wesentlich vom tatsächlichen Wert des übertragenen Unternehmens abweicht.

Das Risiko verwirklicht sich durch Betriebsprüfungen des Finanzamtes, die nach bestimmten Bewertungsmethoden einen höheren Wert des übertragenen

Unternehmens ansetzen und dann zu einem Schenkungsanteil kommen. Wenn die Übertragung nicht an Familienangehörige, sondern als dritte Personen erfolgt, können aufgrund des geringen schenkungssteuerlichen Freibetrages von 20.000 € und des hohen Steuersatzes von 30 % Schenkungssteuer zusätzliche, bisher nicht geplante Liquiditätsbelastungen entstehen, für die auch der bis-

herige Unternehmer persönlich haftet, § 20 Abs. 1 ErbStG.

Wenn objektiv ein gemischter Kauf- und Schenkungsvertrag vorliegt, sind Veräußerer und Erwerber verpflichtet, den Schenkungsvorgang gesondert anzuzeigen. Wird diese Anzeige unterlassen und deshalb keine Schenkungssteuer festgesetzt, so liegt eine strafbare Steuerhinterziehung vor.

## 10.2. Beteiligung an einer Personengesellschaft

Personengesellschaften sind einerseits die Gesellschaften bürgerlichen Rechts, unter deren Namen viele Gesellschaften tätig sind. Tatsächlich sind gewerblich tätige Gesellschaften, bei denen alle Gesellschafter persönlich haften, offene Handelsgesellschaften, auch unabhängig von

der Eintragung in das Handelsregister. Die weitere Form der Personengesellschaft ist die Kommanditgesellschaft, bei der nicht alle Gesellschafter persönlich haften.

Die Eigenart der Personengesellschaft ist, dass sie nicht eine eigene Rechtspersönlichkeit darstellen, sondern eine sog. Ge-

samthandgemeinschaft der Gesellschafter. Das Eigentum an den Betriebsmitteln steht allen Gesellschaftern gemeinschaftlich zu.

**Steuerrechtlich liegen dieselben Folgen vor wie bei der Nachfolge im Einzelunternehmen.**

## 10.3. Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft (insbes. GmbH)

Die Kapitalgesellschaft (praktisch relevant die GmbH und die UG haftungsbeschränkt) sind eigene juristische Personen. Das Eigentum an dem Betriebsvermögen liegt deshalb bei der Kapitalgesellschaft selbst und nicht bei den Ge-

sellschaftern. Die Gesellschafter sind lediglich Inhaber der Geschäftsanteile. Die Veräußerung von Geschäftsanteilen führt ebenfalls zu Einkommenssteuern. Es besteht – anders als bei Veräußerungserlösen beim Einzelunternehmen oder bei Be-

teiligungen an Personengesellschaften – eine steuerliche Privilegierung durch Anwendung des sog. Teileinkünfteverfahrens gemäß § 3 Nr. 40 EStG. Es werden nur 60 % des Veräußerungserlöses der Besteuerung unterworfen.

## 10.4. Veräußerer hat bei Übertragung das 55. Lebensjahr vollendet

Wenn der Veräußerer zum Übertragungsstichtag das 55. Lebensjahr vollendet hat, kann er zwei wesentliche Steuervergünstigungen in Anspruch nehmen. Ihm steht gemäß § 16 Abs. 4 EStG ein

Freibetrag von 45.000 € zu. Dieser Freibetrag kann nur einmal im Leben in Anspruch genommen werden.

Gemäß § 34 Abs. 2 Nr. 1 EStG kann zu-

dem ein vergünstigter Einkommenssteuersatz in Anspruch genommen werden, um die besondere steuerliche Belastung durch einen einmaligen Veräußerungserlös abzumildern.

## 10.5. Schenkung/Erbfall

Während bei der Verpachtung und dem Verkauf eines Unternehmens eine Gegenleistung erfolgt, ist die Unternehmensübertragung durch Schenkung oder mit dem Erbfall unentgeltlich. Eine Gegenleistung erfolgt nicht, weshalb diese Form der Unternehmensübertragung regelmäßig nur innerhalb einer Familie praktiziert wird. Bei der Übertragung an Familienangehörige können hohe Freibeträge von 500.000 € zwischen Ehepartnern und 400.000 € von jedem Elternteil auf jedes einzelne Kind in Anspruch genommen werden, d. h. wenn beide Eltern Unternehmensinhaber sind und sie das Unternehmen auf insgesamt 2 Kinder übertragen, können Freibeträge bis 1,6 Mio. € (Vater je 400.000 € auf Kind 1 und auf Kind 2 sowie Mutter je 400.000 € auf Kind 1 und auf Kind 2) in Anspruch genommen werden. Frühzeitige Gestaltungen können hier zu erheblichen Freibeträgen führen. Vorsicht ist geboten bei

Rückübertragungen von Kindern auf die Eltern; hier besteht wieder nur ein Freibetrag von 20.000 €.

Für den bisherigen Unternehmen entfallen Belastungen durch die Einkommens- und Gewerbesteuer, da ein Veräußerungsgewinn nicht vorliegt. Grundsätzlich unterliegen unentgeltliche Vermögensübertragungen der Schenkungs- oder Erbschaftssteuer (Schenkungssteuer für Übertragungen, wenn der Übertragende zum Zeitpunkt der Übertragung lebt, und Erbschaftssteuer für die Übertragung mit dem Todesfall). Durch § 13 a ff. Erbschafts- und Schenkungssteuergesetz wird die Übertragung von Betriebsvermögen bis zu einem Wert von 26 Mio. € steuerlich weitgehend verschont, d. h. es besteht eine Steuerbefreiung. Die Steuerbefreiung ist jedoch an bestimmte Voraussetzungen (Fortführung des Betriebes über zehn Jahre, Einhaltung

bestimmter Kennziffern u. a.) geknüpft. Um eine ungewollte steuerliche Belastung zu vermeiden, müssen die Kennziffern vor dem unentgeltlichen Übertragungsvorgang im Detail geprüft werden.

Soweit die Steuerbefreiung der §§ 13 a ff. ErbStG nicht eingreifen, sind die übrigen Regelungen des Erbschafts- und Schenkungssteuergesetzes zu beachten. Als schwierig stellen sich häufig Bewertungsfragen heraus, da nicht nur Geldvorkommen, sondern diverse Vermögensgegenstände übertragen werden, deren Wert interpretationsfähig ist. Weiterhin ist zu beachten, dass für die Schenkungssteuer nicht nur der Beschenkte, sondern auch der Schenker direkt haftet (§ 20 Abs. 1 ErbStG); es muss daher auch die Bereitstellung der notwendigen Liquidität für die Schenkungssteuer beachtet werden.



# 11. Unternehmensnachfolge für den Erbfall sichern

Die Nachfolgeplanung kann durch gesetzliche Erbfolge, vorweggenommene Erbfolge (Schenkung) oder durch einen Erbvertrag/Testament bestimmt sein. Bestehende Erbregelungen bieten häufig steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten und sind an klare Fristen gebunden (Schenkung, Erbverzicht usw.). Insofern sollte unbedingt frühzeitig eine Fachberatung hinzugezogen werden.

## ■ siehe BMWi-Publikation

„Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung“, S. 46 „Check Schenkungsvertrag“: [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/nexxt-unternehmensnachfolge-die-optimale-planung.html)

Um bei Eintreten des Erbfales das Unternehmen vor Liquiditätsabflüssen und Zerstückelung zu bewahren, sind rechtzeitige Regelungen empfehlenswert. Für die Risiken des Notfalls wird häufig keine ausreichende Vorsorge getroffen. Eine strukturierte Notfallplanung ist jedoch eine gute Basis, um weitergehende Regelungen für die Unternehmensnachfolge zu treffen. Denn eine getroffene und abgestimmte Nachfolgeplanung und Nachfolgeentscheidung innerhalb der Familie bedeutet oft die Existenzsicherung des Familienbetriebes. Gemäß der aktuellen Erbschaftssteuerregelung gibt es nur eine erhebliche Steuerersparnis, wenn das Unternehmen in seiner bestehenden Form über einen längeren Zeitraum fortgeführt wird.

## Hinweis:

Bei der Feststellung des steuerfreien Anteils einer Erbschaft zur Nutzung des Grund- oder des Optionsmodells ist das „begünstigte Vermögen“ (aus Betriebsvermögen, Betrieben der Land- und Forstwirtschaft, Anteilen an Kapitalgesellschaften) zu ermitteln. Unter inländisches Betriebsvermögen zählt der Gesetzgeber lediglich das sogenannte „betriebsnotwendige Vermögen“, also alle Teile eines Gewerbebetriebs, die bei der steuerlichen Gewinnermittlung zum Betriebsvermögen gehören. Reines Verwaltungsvermögen zählt im allgemeinen nicht oder nur eingeschränkt dazu.

Grundsätzlich gilt eine Obergrenze für eine Steuerbefreiung nach beiden Modellen von 26 Mio. € begünstigtes Betriebsvermögen innerhalb von 10 Jahren (auch bei mehreren Erwerben begünstigten Vermögens von derselben Person).

## Grundlagen:

- §§ 13a und 13b Erbschaftssteuer- und Schenkungssteuergesetz (ErbStG)
- § 95 Bewertungsgesetz (BewG)
- § 15 Abs. 1 und 2 Einkommensteuergesetz (EStG)

Das Erbschaftssteuerrecht erleichtert die Weiterführung des Unternehmens im Erbfall und bei Schenkung, wenn bestimmte Voraussetzungen eingehalten werden. Das Ziel des Erbschaftssteuerrechts bei Unternehmen ist es, den Erben durch eine verringerte Erbschaftssteuerlast die Fortführung des Unternehmens zu erleichtern und dadurch Arbeitsplätze und damit verbundene Steuereinnahmen zu erhalten.

**1.) Grundmodell:** Das durch Erbe übernommene begünstigte Vermögen bleibt zu 85 % steuerbefreit (Verschönungsabschlag), wenn der Betrieb mindestens **5 Jahre weitergeführt** wird (Behaltensfrist) und

- nicht mehr als 5 Mitarbeiter hat (inkl. Beteiligungen), oder
- bei mehr als 5 Mitarbeitern die Summe der jährlichen Lohnsummen in dieser Zeit **mindestens 250 % (bei 6–10 Mitarbeitern), 300 % (bei 11–15 Mitarbeitern) oder 400 % (ab 16 Mitarbeitern) der Ausgangslohnsumme beträgt.**

Ausgangslohnsumme ist die durchschnittliche Lohnsumme der letzten 5 Wirtschaftsjahre vor dem Zeitpunkt der Entstehung der Steuer. Auf die verbleibenden 15 % des ermittelten Unternehmenswertes wird die Erbschaftssteuer sofort fällig.

**2.) Optionsmodell (nur auf Antrag!):**

Das durch Erbe übernommene Betriebsvermögen bleibt zu **100 % steuerbefreit, wenn der Betrieb mindestens 7 Jahre weitergeführt wird** und (bei mehr als 5 Mitarbeitern) die Summe der jährlichen Lohnsummen in dieser Zeit **mindestens 500 % (bei 6–10 Mitarbeitern), 565 % (bei 11–15 Mitarbeitern) oder 700 % (ab 16 Mitarbeitern) der Ausgangslohnsumme beträgt.**

Im Optionsmodell darf das begünstigte Vermögen aus max. 20 % Verwaltungsvermögen bestehen.

## Hinweis:

Bei der Beschreibung der Modelle ist eine vereinfachte Form gewählt worden, um die Grundlagen verständlich zu erläutern. Maßgeblich sind die Angaben in den erwähnten Gesetzen.

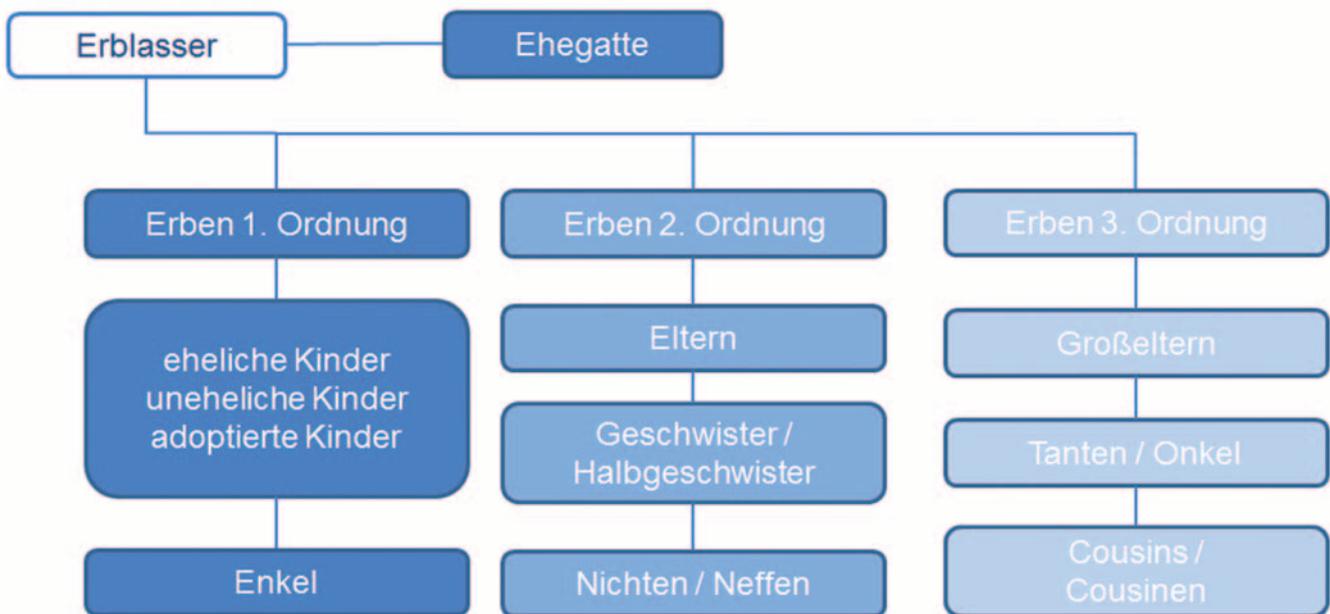
Des Weiteren gibt es beim Grundmodell einen gleitenden Abzugsbetrag in Höhe von 150.000 €. Was bedeutet das? Wenn der Wert des nach Verschonungsabschlag übertragenen Vermögens die Grenze von 150.000 € übersteigt, verringert sich der

Abzugsbetrag. Die Kürzung beträgt dann 50 % des diese Wertgrenze übersteigenden Betrages.

**Wenn ein Unternehmen weniger als 5 bzw. 7 Jahre fortgeführt bzw. die**

**Lohnsumme unterschritten wird, fallen die Steuerbefreiung und der Abzugsbetrag zeitanteilig weg.** Nur in manchen Fällen, etwa bei einer Reinvestition, wird von einer Nachversteuerung abgesehen.

## Gesetzliche Erbfolge



## Freibeträge (Stand 05/2019) (§ 16 ErbStG)

- für Ehepartner und Lebenspartner einer eingetragenen Lebenspartnerschaft: 500.000 €
- für Eltern und Großeltern beim Erwerb durch Schenkung, für Geschwister, Kinder der Geschwister, Stiefeltern, Schwiegerkinder, Schwiegereltern, geschiedene Ehepartner und Lebenspartner einer aufgehobenen Lebenspartnerschaft: 20.000 €
- für Kinder und Enkelkinder, deren Eltern verstorben sind sowie für Stief- und Adoptivkinder: 400.000 €
- für alle anderen Empfänger einer Schenkung oder Erbschaft: 20.000 €
- für Enkelkinder: 200.000 €
- für Eltern und Großeltern beim Erwerb durch Erbschaft: 100.000 €

Erbschaften oder Schenkungen, die den für den Erben maßgeblichen Freibetrag übersteigen, sind steuerpflichtig. Die Steuerpflicht bemisst sich nach der zutreffenden Steuerklasse und nach der Höhe des steuerpflichtigen Betrages. Die Spanne reicht von 7 bis 50 %. Besondere Steuerbefreiungen dem Zwecke nach bzw. Freibeträge sind im Einzelfall zu betrachten.

### Grundlage:

- §§ 13c, 13 d, 15 - 19 Erbschaftssteuer- und Schenkungssteuergesetz (ErbStG)

## 12. Knackpunkte

### Die Zeit

- das Nachfolgethema ist kein Tagesgeschäft – dennoch nicht verschieben, sondern angehen
- eine getroffene Notfallregelung ist ein guter Einstieg in die Nachfolgeplanung
- ein Altinhaber kann den Betrieb auch mit Verbindlichkeiten übergeben (Kreditbelastung kann tatsächliche Kaufpreiszahlung mindern, ggf. Steuerentlastung!)

### Das Geld

- für eine rechtzeitige Altersvorsorge sorgen, denn der Erlös aus Unternehmensübergabe allein kann u. U. nicht einen komplett abgesicherten Lebensabend ermöglichen
- Betrieb ist ein „Lebenswerk“ (hohe Wertvorstellung), dennoch gibt es beim Verkauf meist keine „Herzblut-Rendite“
- tatsächlich finanziert werden kann nur das, was banküblich refinanzierbar ist, d. h. der Ertrag/Gewinn ist entscheidend für die Kaufpreisermittlung

- Findung eines „realistischen“ Unternehmenswertes durch geeignete Methoden und eine Marktorientierung
- notwendige Ersatzinvestitionen in den letzten Jahren vor der Übergabe durchaus vornehmen, sie stärken den Unternehmenswert und erleichtern die Fortführung des Unternehmens

### Der Nachfolger

- den eigenen Personalbestand maßvoll in das Nachfolgethema einbeziehen (Nachfolger finden)
- Personalentwicklungsprogramme inklusive Eigenkapitalaufbau für einen Mitarbeiter als potenziellen Nachfolger anwenden (z. B. Ansparmodelle anteilig aus Lohn)
- eine ausreichende Einführung des Nachfolgers bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Partnern und der Hausbank
- Generationswechsel zulassen – Übernahme besonders herausfordernd bei einem extrem inhaberbezogenen Unternehmen

### Der Altinhaber

- externe Hilfe beanspruchen, denn die Betriebsnachfolge ist ein einmaliger Vorgang im Unternehmerleben
- fachliche Unterstützung für rechtliche, steuerrechtliche, finanzielle und auch persönliche Aspekte nutzen
- einen Einzelaspekt allein (wie z. B. steuerliche Konsequenzen) nicht überbewerten, die Nachfolge sollte nicht an einem Punkt scheitern
- Nachfolgethema auch mit potenziellen Partnern besprechen (Lieferanten, Kunden, Mitbewerber etc.)
- Matching-Börsen nutzen, Misstrauen ablegen und die notwendige Offenheit für das Thema haben
- als Übergeber nach erfolgreicher Übergabe „loslassen“ und neue (private) Ziele suchen
- Autorität des Übernehmers anerkennen, Hilfe bei Nachfrage, kein „Reinreden“ als scheidender Altinhaber

## 13. Checkliste für den Übergabeprozess

Wesentliche Fragestellungen für den Übergeber	unter Umständen wichtig für:
Welche Rechtsform hat mein Unternehmen?	Übergabevarianten
Gibt es weitere Unternehmen bzw. Beteiligungen?	mögliche Steuervergünstigungen
In welchem Alter bin ich/übergebe ich?	Zeitplan und Steuervergünstigungen
Welche Familienverhältnisse sind zu beachten?	Übergabeform und Erbfolgeregelungen
Ist die Altersversorgung geregelt?	Formen der Kaufpreiszahlung
Was kommt nach dem Ausstieg/Ziele?	Übergabeszenario und Zeitplan
Gibt es Mitarbeiter und langjährige Arbeitsverhältnisse?	Übernahmeverpflichtung, Nachfolger
Wie sehen die Eigentums-/Grundstücksverhältnisse aus?	Standortsicherung
Welche Jahresabschlüsse wurden zuletzt erzielt?	Unternehmenswert, Steueroptimierung
Gibt es laufende und bindende Verträge?	Übergabedauer und Geschäftswerte
Liegen testamentarische, erbrechtliche Regelungen vor?	Übergabeform und Erbfolgeregelungen
Wurden Nachfolger schon gesucht/angesprochen?	Zeitplan und Übergabeform

## 14. Checkliste zur Unternehmensbeschreibung

- **Anlass:**  
Warum soll das Unternehmen übergeben werden?
- **Image:**  
Wie ist der Ruf des Unternehmens?
- **Standort:**  
Erfüllt der Standort auch künftig notwendige Anforderungen?
- **Betriebsstätte:**  
Wie ist der Zustand der Betriebsstätte/der Anlagen?
- **Produkte und Dienstleistungen:**  
Wie innovativ ist das Angebot, welche Kunden werden derzeit bedient?
- **Konkurrenz:**  
Wie sieht die Konkurrenzsituation auf welchen Märkten aus?
- **Personal:**  
Welche Arbeitsverhältnisse und Sondervereinbarungen bestehen?
- **Lieferanten:**  
Welche vertraglichen Beziehungen und Bindungen bestehen?
- **Finanzsituation:**  
Über welche Kosten- und Ertragsstruktur verfügt das Unternehmen?
- **Gesellschaftsvertrag:**  
Wie sind die Gesellschafterstruktur und die tatsächliche Mitwirkung?
- **Rechte:**  
Verfügt das Unternehmen über Rechte und Patente?
- **Versicherungen:**  
Welche Risikovorsorgemaßnahmen gibt es bereits?

---

## 15. Ihre Ansprechpartner in der IHK Cottbus

Regionalcenter Cottbus/Spree-Neiße &  
Regionalcenter Dahme-Spreewald

Anna-Lena Stück  
Am Spreeufer 3  
03046 Cottbus  
Telefon: 0355 365-1404  
E-Mail: [anna-lena.stueck@cottbus.ihk.de](mailto:anna-lena.stueck@cottbus.ihk.de)

Regionalcenter Elbe-Elster &  
Regionalcenter Oberspreewald-Lausitz

Manuela Lehner  
Burgplatz 1  
04924 Bad Liebenwerda  
Telefon: 0355 365-3304  
E-Mail: [manuela.lehner@cottbus.ihk.de](mailto:manuela.lehner@cottbus.ihk.de)

[www.cottbus.ihk.de/unternehmensnachfolge](http://www.cottbus.ihk.de/unternehmensnachfolge)