



LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Arbeit, Soziales,
Gesundheit und Familie



Qualifizierte Begleitung für die Unternehmens- nachfolge



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Unternehmen sind selbst dafür verantwortlich, dass sie mit ihren Produkten wettbewerbsfähig bleiben und nicht pleitegehen – und dazu gehört u. a. auch, langfristig und vorausschauend für eine stabile Führungsmannschaft zu sorgen. Denn irgendwann muss auch die beste Chefin oder der beste Chef das Ruder in andere Hände geben. Früher gingen die Betriebe häufig auf den Sohn oder die Tochter über. Heute ist das anders, denn zunehmend mehr Betriebe – vor allem kleine und mittlere – finden keine geeigneten Nachfolgerinnen oder Nachfolger.

In Brandenburg gibt es mehr als 63.000 Unternehmen; fast 53.000 von ihnen sind Familienfirmen, von denen jährlich rd. 2.000 vor der Nachfolgerfrage stehen. Wird sie nicht rechtzeitig geklärt, wollen oder können die Kinder nicht übernehmen, droht im schlimmsten Fall das Aus – mit allen Folgen der Vernichtung von Know-how, von Kapital und vor allem auch von Arbeitsplätzen. Es gibt also viele Gründe, die Nachfolge rechtzeitig abzusichern, und wir sind aufgefordert, dies nachdrücklich zu unterstützen. Denn es ist allemal besser, bestehende Arbeitsplätze zu erhalten, als neue zu schaffen.

Wir haben in Brandenburg viele mutige Frauen und Männer, die den Weg in die Selbstständigkeit wagen. Diese Broschüre soll alle, die einen solchen Schritt beabsichtigen, ermutigen, dabei auch an eine Unternehmensübertragung zu denken. Zwar ist dies ein oft langwieriger Prozess, der nicht immer reibungslos verläuft. Nachfolgeregelungen sind häufig emotional sehr beladen, denn es kostet ja auch Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und Jüngeren Platz zu machen. So wird es oft hinausgezögert, bis es zu spät ist.



A und O einer für beide Seiten zufrieden stellenden Übergabe sind die langfristige Vorbereitung und ein rechtzeitiger Interessenausgleich. Dafür ist die exakte betriebswirtschaftliche Analyse ebenso wichtig, wie die passgenaue Beratung und Qualifizierung oder die genaue Kenntnis der Ziele und Werte aller am Nachfolgeprozess Beteiligten. Auch deshalb fördern wir die Betriebsnachfolge mit jährlich rd. 600.000 Euro aus ESF- und Landesmitteln, begleiten die Betriebsübergabe durch Beratung, Qualifizierung und individuelles Coaching. In unserem 2006 beendeten Modellprojekt wurden 150 Betriebsnachfolgen eingeleitet und in diesen Betrieben 1.500 Arbeitsplätze erhalten. Das ist ein Weg, den wir unbedingt weiter gehen müssen, und deshalb werden wir unser Engagement auf diesem Feld auch in den nächsten Jahren fortsetzen.

Besonders wichtig ist es auch, mehr Frauen für diesen Schritt zu gewinnen. Fast ein Drittel der Übernahmen aus dem Modellprojekt waren Frauen, und dies spornt uns an, ihren Anteil weiter zu steigern. Denn es gibt immer mehr gut ausgebildete Frauen mit qualifizierter Berufserfahrung, Führungskompetenz und Eigenkapital, die wir nicht nur für Neugründungen, sondern auch für die Chancen der Betriebsübernahme interessieren müssen. Umgekehrt gilt es auch, die bisherigen Eigentümer dahingehend zu sensibilisieren, dass sie Frauen in der Betriebsnachfolge akzeptieren.

Das Procedere von Betriebsübergabe und -übernahme ist aufwändig und kompliziert. Unsere kompetenten Beratungsstellen in den Regionen des Landes helfen Ihnen gern, diesen Prozess zeitlich zu straffen und die gegenseitigen Interessen zu wahren. Fachkundige Moderatoren begleiten Sie während dieser Zeit, vermitteln auch externe Beratung und finanzielle Förderung. Diese Broschüre klärt über das Vorgehen auf, vermittelt beispielhafte Erfahrungen gelungener Übernahmen und soll Sie ermutigen, das Wagnis anzunehmen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!



Dagmar Ziegler
Ministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie
des Landes Brandenburg

Sie wollen einen Betrieb übergeben?

Sie haben lange und erfolgreich Ihr Unternehmen geführt und dabei alle Höhen und Tiefen eines Unternehmersdaseins erlebt. Auf Ihre Leistung können Sie stolz sein. Nun fühlen Sie, dass es an der Zeit ist, Ihr Lebenswerk in andere, bewährte Hände zu geben. Vielleicht wollen Sie sich auch nicht gleich ganz zurückziehen. Sie wollen sich und Ihrer Familie im Alter den Lebensunterhalt garantieren oder sich anderen (beruflichen) Herausforderungen stellen.

Sie wissen, wie viel Zeit vergangen ist, bis Sie Ihr Unternehmen mit seinem heutigen Wert geschaffen haben. Sie ahnen, dass es auch viel Zeit benötigen wird, einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin auf die Übernahme vorzubereiten. Denn die Arbeitsplätze Ihrer Beschäftigten sollen auch in Zukunft sicher sein.

Beim Rückzug aus Ihrer Firma sind viele Dinge zu beachten. Die nachfolgenden Fragen sollten Sie vor einer Übergabe zunächst für sich beantworten:

- Wann sollten Sie an eine Nachfolge denken?
- Wollen Sie sich ganz oder nur teilweise aus dem Unternehmen zurückziehen? Können Sie das Unternehmen wirklich „loslassen“?
- Wer soll das Unternehmen übernehmen? Soll der Betrieb an jemanden aus Ihrer Familie, aus Ihrem Mitarbeiterkreis oder an einen Dritten übergehen?
- Müssen bei einer Übergabe an ein Familienmitglied andere Kinder/Erbberechtigte finanziell berücksichtigt werden?
- Wie viel ist das Unternehmen wert? Wie wird der Wert des Unternehmens berechnet?
- Kann der Verkaufserlös als ausreichende Altersvorsorge dienen?
- Welche Übertragungsformen gibt es?
- In welcher Rechtsform soll die Übergabe erfolgen – in Form eines Verkaufs, einer Schenkung oder in einer anderen Form? Welche steuerlichen Auswirkungen hat die gewählte Rechtsform für Sie als Übergeber/-in?

Sie wollen einen Betrieb übernehmen?

Sie möchten den Betrieb Ihrer Eltern übernehmen? Sie sind schon einige Jahre Mitarbeiter/-in in einer Firma und Ihre Chefin oder Ihr Chef bietet Ihnen die Übernahme seiner Firma an? Oder Sie tragen sich schon seit längerer Zeit mit dem Gedanken, ein Unternehmen zu übernehmen, und sind auf der Suche nach einem passenden Betrieb? Vielleicht haben Sie auch schon ein geeignetes Unternehmen gefunden und mit dessen Inhaber/-in gesprochen, weil Sie sich selbstständig machen wollen.

Ähnlich wie bei der Existenzgründung benötigen Sie bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten, um ein Unternehmen führen zu können. Sie wissen, dass Ihre künftigen Mitarbeiter/-innen Sie akzeptieren sollen, um weiter mit Ihnen am Unternehmenserfolg zu arbeiten. Folgende wichtige Fragen stellen sich bei der Übernahme eines Betriebes:

- Welche Fähigkeiten benötigen Sie für die Führung des Unternehmens?
- Wie wollen Sie das Vorhaben finanzieren? Verfügen Sie über genügend Eigenkapital?
- In welcher Rechtsform sollte die Übernahme erfolgen? Welche Vor- und Nachteile haben Kauf-, Pacht- oder Schenkungsvertrag? Welche steuerlichen Auswirkungen hat die Rechtsform der Übergabe?
- Wollen Sie das Unternehmen allein oder im Team führen?
- Wie ermitteln Sie den realistischen Unternehmenswert und -preis? Bestehen noch alte Verbindlichkeiten des Betriebes?
- Wie kann der bereits vorhandene Kundenstamm erhalten werden?
- Wollen Sie das Unternehmen so lassen, wie es ist, oder in bestimmten Bereichen verändern?

Lassen Sie sich beraten!

Die vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) des Landes Brandenburg geförderten Beratungsstellen für die Unternehmensnachfolge stehen Ihnen zur Verfügung.

Sie führen das erfolgreiche vom MASGF unterstützte Projekt „Betriebsnachfolge jetzt anpacken – Arbeitsplätze in Brandenburg sichern“ fort.

Aus der Praxis

Mein Vater hat 1990 eine Baufirma gegründet, in der ich von Anfang an mitgearbeitet habe. Wir hatten eine klare Arbeitsteilung: Mein Vater hat hauptsächlich vor Ort die Baustellen und die Kunden betreut, und ich war im Büro und habe mich um die allgemeine Betriebsorganisation gekümmert. So eine strenge Aufteilung – mein Vater ist der Chef, und ich bin „nur“ seine Mitarbeiterin – gab es bei uns nicht. So habe ich das auch nie empfunden. Wir hatten beide unsere Verantwortungsbereiche und haben uns immer sehr gut ausgetauscht. Anders kann man so einen Betrieb auch nicht führen. Da muss die Kommunikation einfach stimmen. Und da wir ein sehr gutes Verhältnis haben, war das für uns selbstverständlich.

Ja, und dann kam vor etwa drei Jahren der Punkt, an dem mein Vater aus Altersgründen den Betrieb an mich abgeben wollte. In den darauf folgenden eineinhalb Jahren, stand uns für die Vorbereitung der Nachfolge eine Unternehmensberaterin des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft, RKW, zur Seite, und zwar im Rahmen des Projektes „Betriebsnachfolge jetzt anpacken – Arbeitsplätze in Brandenburg sichern“. Das RKW hatte damals über die Handwerkskammer Frankfurt erfahren, dass wir eine Nachfolge planen und war auf uns zugekommen. Die Unterstützung konnten wir wirklich gut gebrauchen. Zum Beispiel mussten wir uns nicht um die Frage kümmern, welche Förderprogramme für uns geeignet waren. Auch die Anträge dafür wurden von der Unternehmensberaterin des RKW vorbereitet. Außerdem brauchten wir juristischen Rat, weil wir die Rechtsform wechseln wollten. Aus der Kommanditgesellschaft sollte eine GmbH & Co. KG werden. Hinzu kamen natürlich auch steuerliche Fragen, die wir mit unserem Steuerberater geklärt haben. Und bei der Ingenieurkammer und Handwerkskammer ging es um gewerberechtliche Fragen, wie Zulassung, Erteilung der Handwerkskarte und Eintragung in die Handwerksrolle.

Die eigentliche Unternehmensnachfolge, also die Übertragung der Geschäftsanteile meines Vaters auf mich und die Gründung der GmbH, fand dann beim Notar statt. Um die Finanzierung musste ich mich zum Glück nicht kümmern, da wir eine unentgeltliche Übertragung vereinbart hatten. Und die Kosten, die für Beratung und Betreuung anfielen, konnten wir ebenfalls mit Hilfe des RKW zum überwiegenden Teil über das Nachfolgeprojekt des Landes Brandenburg finanzieren.



Was hat sich nun durch die Nachfolge geändert? Zunächst einmal ist mein Vater erleichtert darüber, dass er nicht mehr unter dem großen Druck der Verantwortung steht. Er ist aber trotzdem nach wie vor im Betrieb und steht mir bei allen wichtigen Fragen zur Seite. Darüber bin ich auch sehr froh, denn 30 Jahre Berufserfahrung sind nicht so leicht zu ersetzen. Als Geschäftsführerin bin ich jetzt natürlich auch vor Ort auf den Baustellen. Fachlich ist das kein Problem, schließlich bin ich Diplom-Ingenieurin für Bauwesen.

Natürlich stellt man sich, wenn man einen solchen Betrieb übernimmt, schon Fragen wie: Was will ich ändern? Was kann ich vielleicht besser machen? Aber da mein Vater und ich in der Vergangenheit alle Entscheidungen gemeinsam getroffen haben, standen diese Fragen für mich nicht im Vordergrund. Wichtig ist uns, dass wir durch die Übertragung die Arbeitsplätze unserer vier Mitarbeiter sichern konnten. Und was die weitere Entwicklung anbelangt, ist ja klar, dass man als Unternehmer oder Unternehmerin ohnehin dafür sorgen muss, dass man „am Ball bleibt“. Das haben wir in den letzten Jahren getan, und so lange mein Vater noch im Betrieb ist, entscheiden wir auch weiterhin gemeinsam.

Dörte Frahm
Baugesellschaft Frahm GmbH & Co.KG
www.frahm-bau.de

Aus der Praxis



Ursprünglich hatte meine Mutter das Angebot von ihrem Chef erhalten, die Digitaldruckerei zu übernehmen. Er selbst wollte sich aus Altersgründen zur Ruhe setzen. Meine Mutter war damals schon seit zwölf Jahren im Betrieb und hatte sozusagen alle Fäden in der Hand. Sie kannte sich sehr gut aus, hatte ein prima Verhältnis zu den neun Mitarbeitern und einen guten Draht zu den Kunden. Insofern war sie genau die richtige Nachfolgerin. Aber dann kam alles ganz anders.

Zunächst einmal fand ich die Idee toll und habe meiner Mutter natürlich geholfen, alle notwendigen Unterlagen zusammenzustellen: Bilanzen, betriebswirtschaftliche Auswertungen, Gewinn- und Verlustrechnung, Arbeitsverträge usw. Eben alles was man so braucht, um sich ein Bild über die Ertrags- und Vermögenssituation des Unternehmens zu verschaffen. Das fiel mir nicht schwer, schließlich studiere ich Betriebswirtschaftslehre und habe außerdem eine Ausbildung als Bankkaufmann absolviert. Meine Mutter war dagegen mit diesen kaufmännischen Fragen nicht vertraut. Und das war dann letztlich auch der Knackpunkt. Sie wollte viel lieber ihren Arbeitsplatz, so wie er war, behalten, anstatt die Geschäftsführung zu übernehmen. Als ich mich dann immer intensiver mit den Vorbereitungen beschäftige habe, dachte ich „warum nicht?“. Ich glaube, meiner Mutter fiel damals ein großer Stein vom Herzen.

Wir haben dann mit dem Eigentümer gesprochen und er war einverstanden. Na und dann ging es so richtig los. Wie man einen Businessplan schreibt, wusste ich zwar aus meinem Studium. Aber um wirklich alle wichtigen Fragen, die mit einer Unternehmensnachfolge zusammenhängen, zu klären, braucht man doch die Unterstützung von erfahrenen Praktikern. Hilfreich war hier der Kontakt zur Industrie- und Handelskammer in Potsdam, aber ganz besonders auch der zur Bürgschaftsbank. Außerdem hatte ich über meine Uni Kontakte zu kompetenten Ansprechpartnern. Prima war natürlich die Unterstützung über das Projekt „Betriebsnachfolge jetzt anpacken – Arbeitsplätze in Brandenburg sichern“. Für die honorarpflichtige Steuer- und Rechtsberatung haben ich und der ehemalige Eigentümer der Druckerei einen Zuschuss von immerhin 80 Prozent zu den Beratungskosten erhalten.

Eine entscheidende Frage war natürlich die nach der Höhe des Kaufpreises. Grundlage hierfür ist immer eine Unternehmensbewertung, die in unserem Fall sowohl die IHK als auch die Bürgschaftsbank durchgeführt haben. Ich habe mich dann auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse mit dem Eigentümer auf einen Preis geeinigt. Nun ging es „nur“ noch darum, den Kaufpreis zu finanzieren, was nicht einfach war, obwohl ich die Zusage der Bürgschaftsbank für eine Bürgschaft hatte und als ausgebildeter Bankkaufmann die Abläufe in Kreditinstituten kenne. Erst nach Gesprächen mit mehreren Banken, hat es dann schließlich geklappt.

Und schließlich musste ich als externer Nachfolger natürlich den Betrieb kennenlernen und in die Geschäftsführung eingearbeitet werden. Da war die zweimonatige Einarbeitung durch den Eigentümer genau das Richtige. Zu dem habe ich übrigens immer noch ein gutes Verhältnis. Und auch sonst ist alles gut über die Bühne gegangen. Ich Sorge dafür, dass wir genug Aufträge haben und sich der Betrieb weiter gut entwickelt. Und meine Mutter kümmert sich, so wie früher, um den Betriebsablauf und das Personal. Apropos: Außer den neun Mitarbeitern beschäftigen wir jetzt erstmalig im Betrieb auch einen Azubi. Es sieht also alles ganz gut aus.

Ronny Kuß
Koebcke GmbH Repro Center
www.koebcke-potsdam.de



Was bieten Ihnen die Beratungsstellen konkret?

In den Beratungsstellen für die Unternehmensnachfolge finden Sie erfahrene und neutral agierende Moderatoren/-innen, die den Prozess der Unternehmensnachfolge beratend begleiten und dabei stets das Ziel einer erfolgreichen Übernahme im Auge haben. Die Moderatorin oder der Moderator vermittelt zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen, Zielen und Wünschen der verschiedenen Akteure und bewahrt dabei eine objektive Distanz bei auftretenden Konflikten.

Die Beratungsstellen

- bieten eine individuelle Erstberatung unabhängig von Branchen und Erwerbsstatus,
- vermitteln geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger,
- erstellen einen Unternehmens-Check, um festzustellen, ob der Betrieb für eine Übertragung geeignet ist,
- bieten Ihnen während des gesamten Übertragungsprozesses von Diskretion und Vertrauen geprägte Beratungs- und Qualifizierungsleistungen,
- vermitteln Ihnen den Kontakt zu qualifizierten Beraterinnen und Beratern zum Beispiel in Steuer- und Unternehmensberatungen sowie Rechtsanwaltskanzleien

und

- begleiten Sie zu notwendigen Bankgesprächen.

Leistungen für die Übergeberin oder den Übergeber

- Beratung und Qualifizierung während des Unternehmensnachfolgeprozesses

sowie

- ein begleitendes individuelles Coaching

im Umfang von maximal 11 Tagen mit bis zu 750 Euro, die zu 80 Prozent gefördert werden.

Leistungen für die Übernehmerin oder den Übernehmer

- Beratung und Qualifizierung während des Unternehmensnachfolgeprozesses sowie

- ein begleitendes individuelles Coaching

im Umfang von maximal 7 Tagen mit bis zu 750 Euro, die zu 100 Prozent gefördert werden.

Welche Voraussetzungen müssen Sie mitbringen?

Sie wollen einen Betrieb im Land Brandenburg übergeben:

- Sie führen ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen mit Geschäftssitz im Land Brandenburg.
- Sie sind bereit, zielstrebig an der geplanten Umsetzung der Übergabe mitzuarbeiten.
- Sie werden oder wurden nicht für den gleichen Zweck aus anderen Mitteln des Landes oder des Bundes gefördert.

Sie wollen einen Betrieb im Land Brandenburg übernehmen:

- Sie verfügen über fachliche, branchenspezifische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse.
- Sie werden nicht für den gleichen Zweck aus anderen Mitteln des Landes oder des Bundes gefördert.



Adressen der Beratungsstellen für die Unternehmensnachfolge

Kammerbezirk Cottbus

Handwerkskammer Cottbus in Kooperation mit der
Industrie- und Handelskammer Cottbus

Projektleiter: Dr. Manfred Haaken

Altmarkt 17

03046 Cottbus

Mo. und Fr. 8.00 bis 16.00 Uhr

Di. und Do. 8.00 bis 18.00 Uhr

Mi. 8.00 bis 13.00 Uhr

Tel.: 0355 7835157

Fax: 0355 7835284

E-Mail: haaken@hwk-cottbus.de

Internet: www.hwk-cottbus.de

Kammerbezirk Potsdam

Industrie- und Handelskammer Potsdam in Kooperation
mit der Handwerkskammer Potsdam

Projektleiter: Andreas Lehmann

Breite Straße 2 a–c

14467 Potsdam

Mo. bis Fr. 8.00 bis 17.00 Uhr

Tel.: 0331 2786167

Fax: 0331 2842921

E-Mail: lehmann@potsdam.ihk.de

Internet: www.potsdam.ihk24.de

Kammerbezirk Frankfurt (Oder)

Handwerkskammer Frankfurt (Oder) – Region Ostbran-
denburg in Kooperation mit der Industrie- und Handels-
kammer Frankfurt (Oder)

Projektleiterin: Sylvia Seelig

Bahnhofstraße 12

15230 Frankfurt (Oder)

Mo., Mi. und Do. 7.30 bis 16.00 Uhr

Di. 7.30 bis 18.00 Uhr

Fr. 7.30 bis 14.00 Uhr

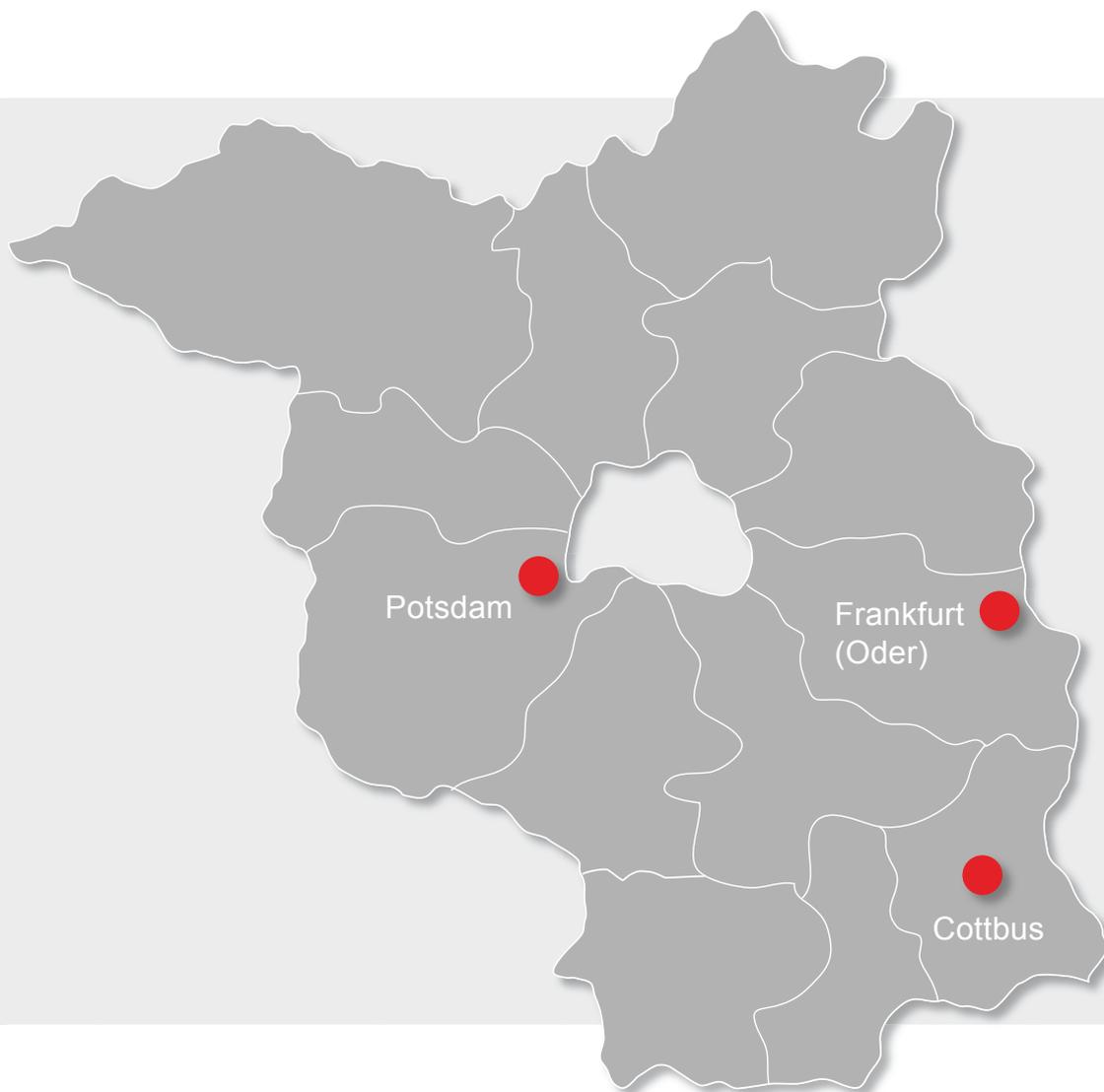
Tel.: 0335 5554245

Fax: 0335 5554298

E-Mail: sylvia.seelig@handwerkskammer-ff.de

Internet: www.handwerkskammer-ff.de

Sitz der Beratungsstellen für die Unternehmensnachfolge



Herausgeber:

**Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit
und Familie des Landes Brandenburg**

Öffentlichkeitsarbeit
Heinrich-Mann-Allee 103
14473 Potsdam
www.masgf.brandenburg.de

Gestaltung: eckedesign
Lektorat: Evelyn Teschner
Druck: Druckerei Arnold
Auflage: 1.000 Exemplare
Dezember 2007

Diese Broschüre wird gefördert aus Mitteln des
Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg.

Europäischer Sozialfonds – Investition in Ihre Zukunft