

# BETRIEBSÜBERNAHME IM HANDWERK



**CONTACT  
ENTREPRISE**

**CRÉATION D'ENTREPRISE  
ET AFFAIRES JURIDIQUES**



**CHAMBRE  
DES METIERS**  
Luxembourg

**Hinweis:**  
Die Chambre des Métiers hat diese Broschüre mit grösster Sorgfalt erstellt.  
Sie übernimmt jedoch keine Haftung für etwaige Fehler.

Copyright Chambre des Métiers  
Mai 2011

# VORWORT

Handwerksunternehmen sind entscheidende Leistungsträger in unserer Wirtschaft. Gerade in den vergangenen Jahren haben mittelständische Unternehmen, und hier insbesondere Handwerksunternehmen viele Hunderttausend neue Arbeitsplätze geschaffen. Laut dem „Observatoire des PME“ stellen KMU 99,8% aller Unternehmen, sowie 69,73% der Beschäftigten in Europa.



# INDEX

<b>1. EINLEITUNG: NEUGRÜNDUNG ODER ÜBERNAHME EINES HANDWERKS BETRIEBES?</b>	<b>4</b>
<b>2. PHASEN DER BETRIEBSÜBERGABE</b>	<b>5</b>
2.1. Aspekte seitens des Übergebers	6
2.2. Aspekte seitens des Übernehmers	7
2.3. Aspekte seitens des Unternehmens	8
2.4. Interne oder Externe Nachfolgeregelung	9
2.5. Persönliche und betriebliche Aspekte bei der Betriebsübernahme	11
2.6. Übernahmeform	12
<b>3. ÜBERNAHMEPLANUNG</b>	<b>15</b>
3.1. Suche nach zukünftigem Unternehmen	15
3.2. Kontaktaufnahme	15
3.3. Betriebsanalyse	16
3.4. Wertanalyse	18
3.5. Preisermittlung	19
<b>4. FINANZBEDARF: KALKULATION NACH PLAN</b>	<b>20</b>
4.1. Der Businessplan	20
4.2. Kapitalbedarfsplan	22
4.3. Rentabilitätsplan	23
4.4. Liquiditätsplan	24
<b>5. FINANZIERUNGSKONZEPT</b>	<b>26</b>
5.1. Eigenkapital	26
5.2. Fremdkapital	26
5.3. Bürgschaften	26
5.4. Das Bankgespräch: Ein Leitfaden - Was man beim Umgang mit Banken beachten sollte!	26
<b>6. GESTALTUNG DES ÜBERNAHMEVERTRAGES</b>	<b>29</b>
<b>7. WAS NOCH ZU BEACHTEN IST</b>	<b>30</b>
7.1. Der Zeitplan	30
7.2. Die Übernahme als Marketingaktion	30
7.3. Der erste Tag im eigenen Betrieb	30

# 1. EINLEITUNG

## NEUGRÜNDUNG ODER ÜBERNAHME EINES HANDWERKSBERIEBES?

Der Schritt in die Selbstständigkeit ist eine große Herausforderung. Im Vorfeld sollte man sich Gedanken über die eigene Leistungsfähigkeit, das soziale Umfeld und die eigene Motivation machen. Eine sehr wichtige Frage ist auch, ob die Neugründung oder die Übernahme eines Handwerksbetriebes die bessere Lösung ist.

Bei einer Existenzgründung hat man meist eine Neugründung vor Augen. Dabei besteht die Möglichkeit das Unternehmen nach eigenen Vorstellungen selbst aufzubauen. Doch dies ist nur einer von vielen Wegen, eine Geschäftsidee zu realisieren. Die Entscheidung, welcher Weg in die Selbstständigkeit eingeschlagen wird, hängt dabei von unterschiedlichen Faktoren ab, wie beispielsweise dem Wunsch nach alleinigem Gestaltungsspielraum, der Risikoneigung und natürlich einer passenden Gelegenheit zur Kooperation oder Übernahme.

Die Übernahme eines bereits bestehenden Betriebes ist mit einem geringeren Risiko verbunden als die Neugründung. Ein Kundenstamm ist bereits vorhanden und sie können ebenfalls auf die Lieferanten des Vorgängers zurückgreifen. Außerdem könnten die finanziellen Aufwendungen geringer sein als bei einer Neugründung, da teure Neuanschaffungen entfallen. Allerdings werden oft auch immaterielle Werte (der „gute Ruf“ des Hauses, der Kundenstamm, usw...) übernommen, d.h. gekauft und bezahlt. Dies kann eine Übernahme im Vergleich zu einer Neugründung erheblich verteuern. Es bietet sich jedoch die Chance, einen Betrieb mit eingespielten Abläufen und Mitarbeitern zu übernehmen. Zudem können die Erfahrungen des bisherigen Betriebsinhabers genutzt werden. Die Nachfolge bietet also die Möglichkeit, den Betrieb in einer Übergangsphase nach und nach kennen zu lernen und von den Erfahrungen des Übergebers zu profitieren.

Nachteile bei einer Neugründung sind, dass man ganz von vorne anfangen, sich einen Kundenstamm suchen und sich gegen die bereits etablierten Mitbewerber durchsetzen muss. Außerdem sind mit einer Geschäftseinrichtung erhebliche Aufwendungen verbunden.

Um den geeigneten Weg in die Selbstständigkeit unter Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile zu finden, sollte unbedingt der Rat fachlich qualifizierter Berater in Anspruch genommen werden.

Bei der Planung der Selbstständigkeit im Handwerk sollte man also auch die Übernahme eines bereits bestehenden Betriebes als Alternative zur Neugründung bedenken um so das Risiko der Existenzgründung eventuell zu reduzieren.

In Luxemburg haben etwa ein Drittel der Inhaber der Handwerksunternehmen die Altersgrenze von 55 Jahren bereits überschritten.

Viele Inhaber sind auf der Suche nach einem Nachfolger.

Dieser Leitfaden liefert Ihnen grundlegende Informationen und Denkanstöße zur Betriebsübernahme und ergänzt damit die Broschüre „Die Gründung eines Unternehmens – Der Schlüssel zum Erfolg“. Sie kann und soll jedoch eine sachkundige, persönliche Beratung nicht ersetzen.



# 2. PHASEN DER BETRIEBSÜBERGABE

## UNTERNEHMENS- UND NACHFOLGEPLANUNG:

Was ist wann zu tun? (idealtypisch)

LEBENS-/ALTERSSTUFEN DES UNTERNEHMERS	IM UNTERNEHMEN	NACHFOLGEPLANUNG UND RISIKOMANAGEMENT	IM PRIVATBEREICH
<b>Gründungsphase</b>	<b>30 Jahre</b>  <b>Beratung</b> Neugründung, Unternehmensübernahme, Beteiligung am Unternehmen: → Qualifizierung und Existenzgründungskonzept → Liquiditätsziele und Mindestumsatz erzielen	<b>30 Jahre</b>  Lösung für ungeplante Nachfolge für die U-Führung und das Vermögen bereithalten und Risikomanagement aufbauen.	<b>30 Jahre</b>  Familie sichern durch Risikoversicherungen, Lebensversicherungen  Gütertrennung = Trennung von betrieblichem und privatem Vermögen
<b>Stabilisierungsphase</b>	<b>35 - 40 Jahre</b>  <b>Beratung</b> Unternehmen stabilisieren und Unternehmerqualifikation: Konsolidierungsziele: → Eigenkapitalbildungsplan → Schwachstellen beseitigen → Betriebspersonell stabilisieren → Ratingziele bestimmen → Abläufe optimieren	<b>40 Jahre</b>  Notfallplan erstellen Risikofelder ermitteln und Lösungen vorsorgen	
<b>Etablierungsphase</b>	<b>45 - 50 Jahre</b>  <b>Beratung</b> Unternehmenswachstum: → Erweiterungsinvestitionen → übergabefähiger Standort → neue Märkte, Produkte, Verfahren → Kooperationsmöglichkeiten → Stabilitätsziele beachten und Schwachstellen beseitigen → Qualifikationsziele	<b>45 Jahre</b>  Notfallplan und Risikomanagement regelmässig überprüfen  <b>50 Jahre</b> Nachfolge planen → Wenn Nachfolger aus Familie da ist, mit der Ausbildung beginnen	<b>45 Jahre</b>  Aufbau von Privatvermögen Testament Erbfall planen Haftungsfreiheit für selbstgenutztes Wohneigentum
<b>Übergabephase</b>	<b>55 Jahre</b>  <b>Beratung</b> Unternehmenserfolg sichern: → Fortführungsfähigkeit beachten → Schwachstellen beseitigen → Qualifikationsziele  <b>60 Jahre</b>  <b>Beratung</b> → Fortführungsfähigkeit prüfen → Übergabekonzept konkretisieren	<b>60 Jahre</b>  Festlegen des Nachfolgers Qualifikationsziele festlegen	

## 2.1. ASPEKTE SEITENS DES ÜBERGEBERS

Es fällt nicht leicht, sich mit dem Rückzug aus dem mit Mühen aufgebauten Unternehmen zu beschäftigen. Sich von dem eigenen Lebenswerk zu lösen um einen anderen seinen Platz zu überlassen kostet Überwindung. Aber die Planung der Betriebsnachfolge ist genauso Chefsache wie alle anderen unternehmerischen Entscheidungen auch: Sorgen Sie rechtzeitig dafür, dass die Nachfolge Ihres Unternehmens gesichert ist. Denn ohne eine gezielte Übergabeplanung kann der Fortbestand Ihres Betriebes gefährdet sein. Die frühzeitige Regelung der Nachfolge verbessert auch das qualitative Rating, das von Banken und Sparkassen für eine Kreditvergabe zu Grunde gelegt wird („Basel II“). Die Nachfolgeregelung steht damit künftig als Bewertungskriterium neben Eigenkapitalquote und Cashflow. Dies hat Auswirkungen auf die Kapitalbeschaffung sowohl für den laufenden Betrieb als auch für die Übergabe.

Oft ist eine unzureichend und nicht rechtzeitig geplante Regelung der Nachfolge Grund für die Schließung eines Unternehmens. Dies kann auch langjährig erfolgreiche Unternehmen mit guter Kapitalausstattung und ausreichender Liquidität treffen. Der Verlust von Vermögen ist die Folge. Zudem gehen wichtige Arbeits- und Ausbildungsplätze verloren. Daher ist es Ihre Aufgabe als Firmeninhaber, auch hier Weitsicht zu beweisen und frühzeitig an die Nachfolge zu denken.

Gerade hierbei gilt der Grundsatz: Je früher, desto besser! Denn dann haben Sie genügend Zeit, sich umfassend zu informieren und ausführlich beraten zu lassen und verschiedene Alternativen zu prüfen. So können Sie in aller Ruhe die richtigen Entscheidungen treffen und gegebenenfalls rechtzeitig Korrekturen vornehmen. Das spart Ihnen und Ihrer Familie Ärger und vor allen Dingen eine Menge Geld!

Bevor Sie die Planung Ihrer Betriebsübergabe angehen und abwägen können, welches Übergabemodell für Sie am geeignetsten erscheint, ist eine sorgfältige Analyse Ihrer Ausgangssituation notwendig.

### 2.1.1. PERSÖNLICHE ZIELE DER BETRIEBSÜBERGABE

Im Vorfeld ist es wichtig die Ziele zu definieren, die Sie mit der Unternehmensübergabe verfolgen. In Ihre Planung sollten Sie Ihre Familie einbeziehen. Bedenken Sie, dass Ihre Entscheidungen auch Konsequenzen für Ihre Mitarbeiter und deren Familien haben. Die Ziele der Übertragung leiten sich unter anderem aus Ihrer persönlichen Situation ab. Dabei bestehen durchaus Zielkonflikte, die durch die sorgfältige Auswahl eines geeigneten Übergabemodells minimiert werden können.

Mögliche Übergabeziele sind:

- Möglichst günstige steuerliche und erbrechtliche Nachfolgereglung
- Keine Haftung des Privatvermögens für den Betrieb
- Bestandsicherung des Unternehmens; Lebenswerk erhalten
- Den Nachkommen ein „gesundes“ Unternehmen hinterlassen
- Sicherung der Arbeitsplätze
- Bei Übergabe in Form von laufenden Rentenzahlungen:
  - keine Überstrapazierung der finanziellen Situation des Nachfolgers um Liquidität zu erhalten
  - steuerliche Erwägungen seitens des Übergebers

Nachdem Sie die übergeordneten Ziele definiert haben, sollten Sie sich überlegen, wie die Übergabe gestaltet werden soll und welche Wünsche Sie hierbei haben. Prüfen Sie im nächsten Schritt, ob die objektiven Gegebenheiten eine Übergabe nach diesen Wünschen zulassen. Fällt es Ihnen schwer, die Fragen zu beantworten, lassen Sie sich von Fachleuten beraten.

### 2.1.2. WIE IST IHRE PERSÖNLICHE AUSGANGSLAGE?

Ihre persönliche Ausgangssituation sowie die Ihrer Familie wird maßgeblich von der finanziellen Sicherung ihres Lebensabends nach der Übergabe des Unternehmens bestimmt. Hier sollten Sie vor der Auswahl eines Übergabemodells zunächst analysieren, inwieweit Sie durch Renten, Lebensversicherungen etc. abgesichert sind. Ist das vom Betrieb unabhängige Einkommen nicht ausreichend um Ihre Ausgaben abzudecken, muss ein Übergabemodell gewählt werden, welches Ihnen ein zusätzliches Einkommen ermöglicht.



## 2.2. ASPEKTE SEITENS DES ÜBERNEHMERS

### 2.2.1. PERSÖNLICHE UND FAMILIÄRE VORAUSSETZUNGEN

Um einen Handwerksbetrieb übernehmen zu können, sollten Sie nicht nur ein großes handwerkliches Geschick und Fachwissen vorweisen können. Auch das in der Meisterausbildung erworbene Wissen kann nicht alle notwendigen Anforderungen abdecken, die heute an einen Unternehmer gestellt werden. Neben Ihrer fachlichen Qualifikation müssen Sie eine geeignete Persönlichkeit und eine hohe unternehmerische Qualifikation einbringen können. Im täglichen Geschäft wird Ihre Fähigkeit zur Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern gefordert sein, häufig werden Sie sich auch gegen den Widerstand von Personen durchsetzen müssen. Nun ist Ihre Hartnäckigkeit und Ihr Durchsetzungsvermögen gefragt. Zusätzlich müssen Sie auch in kritischen Situationen Ihre Führungskompetenz beweisen können.

Ihre bevorstehende Existenzgründung wird zudem Ihren ganz persönlichen Zeitplan verändern, nicht nur in der Startphase, sondern auch im weiteren Verlauf. In der Regel werden Sie erheblich mehr als 40 Wochenstunden in Ihren Betrieb investieren und auch nach „Feierabend“ werden häufig noch geschäftliche Termine und gesellschaftliche Verpflichtungen anstehen. Um die physischen und psychischen Anforderungen, die Ihre Selbständigkeit an Sie stellen wird zu meistern, sollten Sie neben Ihrer eigenen Belastungsfähigkeit auch ein stimmiges familiäres Umfeld mitbringen können. Binden Sie Ihre Familie und Freunde daher von Anfang an in Ihre Überlegungen und Entscheidungen ein, um sich die Unterstützung und das Verständnis in Ihrem Umfeld zu sichern.

### Persönliche Qualifikation

<b>Fachliche Qualifikation</b>	Kaufmännisches Wissen, handwerkliches Wissen, Erfahrungswissen, Wissen um Technologien und Verarbeitungstechniken etc.
<b>Persönlichkeit</b>	Kommunikationsfähigkeit, Geduld, Verlässlichkeit, Durchsetzungsvermögen, Charisma
<b>Unternehmerische Kompetenz</b>	Verantwortungsbereitschaft, Führungsqualifikation, Risikobereitschaft, Entscheidungswille, Spürsinn für Marktnischen
<b>Rechtliche Voraussetzungen</b>	Die rechtlichen Voraussetzungen und Möglichkeiten zur Unternehmensübernahme

Stimmen Sie mit Ihrer Partnerin/Ihrem Partner ab, wie Ihre Selbständigkeit und die damit verbundenen Veränderungen in Ihre Familienplanung passen, um spätere Unstimmigkeiten zu vermeiden. Ideal wäre es natürlich auch, wenn Sie einen Ehepartner/Lebenspartner haben, der bereit ist, genau so engagiert im Betrieb mitzuarbeiten wie Sie selbst.



### 2.2.2. IHRE FINANZIELLEN VORAUSSETZUNGEN

Auch finanziell sollten Sie Ihre persönliche Ausgangslage genau betrachten. Diese ist letztlich eine der entscheidenden Grundlagen für die Realisierung Ihres Vorhabens. Ohne ausreichendes Eigenkapital ist eine erfolgreiche Betriebsübernahme kaum möglich. Deshalb sollten Sie möglichst rechtzeitig mit dem Ansparen von Eigenkapital beginnen. Zum Bargeld zählen Bargeld und Bankguthaben. Zur Absicherung von Fremdkapital können Sie Vermögenswerte, wie Immobilien, Kapitalanlagen und Lebensversicherungen heranziehen.

#### TIPP

**Ohne ausreichendes Eigenkapital hat eine geplante Unternehmensübernahme geringe Erfolgsaussichten. Das zur Verfügung stehende Eigenkapital sollte wenigstens 15% betragen.**

#### Auf welches Vermögen können Sie zurückgreifen?

- Können Sie mindestens 15 % des gesamten Finanzierungsvolumens mit Eigenkapital abdecken?  
 Ja       Nein
- Bis wann können Sie über das Eigenkapital verfügen?
- Können Sie Maschinen, Werkzeuge oder Fahrzeuge als Sachanlagen einbringen?  
 Ja       Nein
- Müssen Sie hohe Schulden abzahlen (eigene, fremde)?  
 Ja       Nein  
 Wenn ja in welcher Höhe?
- Müssen Sie Unterhalt zahlen (Alimente, Unterhalt)?  
 Ja       Nein
- Verfügen Sie über Reserven für Unvorhergesehenes und für die Überbrückung der Anlaufphase?  
 Ja       Nein
- Wie viel müssen Sie im Jahr verdienen, um Ihren jetzigen Lebensstandard zu erhalten? (Lebensunterhalt, Steuern, private Versicherungen, Altersvorsorge)
- Gibt es Personen, die auf Ihr Einkommen angewiesen sind (z.B. Ihre Kinder oder Ihre Eltern)?  
 Ja       Nein
- Wie lange könnten Sie in einer Krisenphase ohne laufendes Einkommen auskommen?
- Kann Ihr Partner, Ihre Familie o.ä. Sie in solche Situationen finanziell unterstützen?  
 Ja       Nein
- Welche Sicherheiten können Sie für Kredite anbieten (Grundschulden, Hypotheken, Rückkaufswerte, LV, Wertpapiere, Bürgschaften, Bausparverträge, Sparbriefe, Festgelder)?

## 2.3. ASPEKTE SEITENS DES UNTERNEHMENS

### 2.3.1. WIE STEHT IHR ZUKÜNFTIGES UNTERNEHMEN WIRTSCHAFTLICH DA?

Zunächst sollten Sie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens analysieren, um die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens zu erkennen und gegebenenfalls noch Korrekturen vornehmen zu können.

Mit Hilfe eines Experten, einem Betriebsberater der Handwerkskammer, einem Unternehmens- oder Steuerberater, sollte die wirtschaftliche Ausgangssituation des Unternehmens ermittelt werden. Dies erfolgt in der Regel mit Hilfe einer Bilanzanalyse (die letzten 3-5 Bilanzen).

Wichtig ist auch die Betrachtung Ihrer personellen Ressourcen – also Ihrer Mitarbeiter:

- Welche Altersstruktur besteht bei den Mitarbeitern?
- Wie sind die Mitarbeiter qualifiziert?
- Sind in den Arbeitsverträgen besondere Regelungen getroffen worden (z.B. besondere Abfindungsregelungen,...)?
- Wie lang sind diese schon im Unternehmen?

### 2.3.2. WIE IST DAS UNTERNEHMEN AM MARKT POSITIONIERT?

Zur Analyse Ihrer Wettbewerbssituation und der Entwicklung des für Sie relevanten Marktsegmentes sind folgende Punkte zu betrachten:

#### Wettbewerbssituation:

- Anzahl der Kunden?
- Stammkunden gewerblich/privat?
- Bestehen Abhängigkeiten (z.B. zu Kunden)?
- Laufkundschaft?
- Wie ist die wirtschaftliche Entwicklung der Branche gegenwärtig und zukünftig zu beurteilen?
- Wie ist die Marktposition des Betriebes?
- Welche Mitbewerber hat der Betrieb zu beachten?
- Welche Stärken hat der Betrieb gegenüber seinen Mitbewerbern?
- Kundenumschlag (Wie ist die Zahlungsbereitschaft?)

#### Standortfaktoren:

- Ist eine günstige Infrastruktur vorhanden (Verkehrsanbindung, Parkplätze, Passantenfrequenz, Anliefermöglichkeiten)?
- Befindet sich der Betrieb in einem Industrie-, Misch- oder Wohngebiet?
- Bestehen baurechtliche Einschränkungen, die die Entwicklung des Betriebes am Standort beeinträchtigen?
- Ist eine Expansion am Standort möglich?
- Beachtung von Umweltauflagen und Genehmigungen

## 2.4. INTERNE ODER EXTERNE NACHFOLGEREGELUNG

Die wichtigste Entscheidung bei der Wahl eines Nachfolgemodells ist die Wahl des Nachfolgers. Die ausgeklügeltsten Konzepte zur Betriebsübergabe werden Makulatur, wenn der Grundstein fehlt: der geeignete Nachfolger. Nur mit diesem können die konzeptionellen Überlegungen auch in die Tat umgesetzt werden. Gelingt hier keine frühzeitige Weichenstellung, werden Entscheidungsspielräume kleiner, werden Gestaltungsmöglichkeiten verschenkt, wachsen die Risiken merklich.

Denn: Die Suche nach einem Nachfolger und vor allem seine Vorbereitung auf die Übernahme erfordern Zeit. Hinzu kommt, dass Fehlschläge auch bei bester Vorbereitung nicht auszuschließen sind, sodass auch hierfür Zeitpuffer einkalkuliert werden müssen.

### TIPP

**Die Suche nach einem geeigneten Unternehmen erfordert Zeit. Also je eher Sie mit der Suche beginnen, desto besser.**

Sie sollten aber auch Alternativen erwägen und diese parallel prüfen.

Grundsätzlich bestehen vier Möglichkeiten:

- Sohn, Tochter oder andere Familienangehöriger
- Person aus dem Gesellschafter- oder Führungskräftekreis
- oder sonstiger Mitarbeiter des Unternehmens
- Ein Externer (Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Existenzgründer)

Welche konkreten Schritte erfordert nun die Suche nach einem Nachfolger, welche Maßnahmen sollten eingeleitet werden, um den Nachfolger bzw. die Nachfolge bestmöglich vorzubereiten?

Den Ausgangspunkt bildet die Antwort auf die Frage: Kann bzw. soll das Unternehmen innerhalb der Familie übergeben werden, oder soll bzw. muss ein Außenstehender gesucht werden?

Prüfen Sie mit Hilfe dieses Anforderungsprofils, ob Ihr Kandidat wirklich für diese Aufgabe geeignet ist. Denn: Nicht immer ist der Wunschnachfolger auch wirklich „der Richtige“!

Oft ist es ratsam, bei der Beurteilung eines potenziellen Nachfolgers die Beratung durch unabhängige Dritte, wie z.B. einen Unternehmensberater oder eine Personalberatungsgesellschaft, in Anspruch zu nehmen.

### TIPP

#### Beurteilung des Nachfolgers

**Unabhängig davon, ob Ihr potenzieller Nachfolger ein Familienmitglied, ein Mitarbeiter Ihrer Firma oder ein Fremder ist, sollten Sie ein Anforderungsprofil für den Nachfolger erstellen. Fragen Sie darin insbesondere nach der fachlichen und persönlichen Qualifikation:**

- die kaufmännische, fachliche und soziale Kompetenz;
- die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und zu delegieren;
- Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Gesprächsbereitschaft
- Persönliche Eignung des Nachfolgers

**Diese Beurteilung ist besonders wichtig, wenn die regelmäßige Zahlung einer Miete, Pacht oder Rente für Ihre Alterssicherung eingeplant ist.**

### 2.4.1. DIE ÜBERNAHME DURCH EIN FAMILIENMITGLIED

Kommt der potenzielle Nachfolger aus dem Familienkreis, so liegt der Schwerpunkt der Nachfolgeplanung im Bereich der Vorbereitung des Nachfolgers. Im Einzelnen hat sich die folgende Vorgehensweise als nützlich erwiesen:

#### Der geeignete Nachfolger

- Welche kaufmännischen Qualifikationen benötigt der Nachfolger?
- Welche fachlichen Qualifikationen benötigt der Nachfolger?
- Welche sozialen Kompetenzen benötigt der Nachfolger?
- Wer besitzt diese Qualifikationen? (Nennen Sie geeignete Personen, unabhängig davon, ob sie aus dem Kreis der Familie, des Unternehmens, aus dem Konkurrenzunternehmen oder aus dem Bekanntenkreis stammen.)
- Wer ist objektiv geeignet?
- Hat der potenzielle Nachfolger bereits erfolgreich in anderen Unternehmen gearbeitet?
- Welche Zeugnisse und Zertifikate über seine fachlichen, beruflichen und sonstigen Qualifikationen kann der Nachfolger aufweisen?

In Gesprächen mit dem potenziellen Nachfolger sollten die Vorstellungen des Übergebers mit den Vorstellungen z.B. der Tochter oder des Sohnes über den weiteren beruflichen Werdegang abgestimmt werden. Als Ergebnis sollte die Bereitschaft zur Übergabe bzw. zur Übernahme für die jeweils andere Seite klar erkennbar festgelegt werden.

Der Nachfolger sollte in seiner Person die rechtlichen Voraussetzungen zur Führung eines Handwerksunternehmens erfüllen. So weit dies nicht der Fall ist, sollten die notwendigen Schritte eingeleitet werden. Die Aus- bzw. Weiterbildungsberatung der Handwerkskammer erarbeitet Ihnen ein maßgeschneidertes, individuelles Bildungskonzept.

Der Nachfolger kann nicht ohne weiteres ein Unternehmen führen. Er muss sorgfältig auf diese Aufgabe vorbereitet werden. Der potenzielle Nachfolger sollte schrittweise in die Führung des Unternehmens einbezogen werden, Verantwortung übernehmen lernen, Erfahrungen sammeln – z.B. dadurch, dass Teilbereiche des Unternehmens (Werkstatt/Einkauf etc.) eigenverantwortlich geführt werden – und damit nach und nach unternehmerische Handlungskompetenz erwerben.

Auch eine zeitweilige Tätigkeit in einem anderen Unternehmen kann in diesem Zusammenhang hilfreich sein.

Die finanziellen Voraussetzungen für eine Übernahme sind der Übergabekonzeption entsprechend zu schaffen. Eine Vielzahl von Wegen steht hier offen, z.B. die Inanspruchnahme der Existenzgründungshilfen, die schenkungsweise Überlassung von Vermögenswerten zur Ausnutzung von Steuerfreibeträgen oder eine Entlohnung der Tätigkeit im Unternehmen, die die Bildung von Eigenkapital ermöglicht.

Die Übergabe innerhalb der Familie muss erbrechtlich so abgesichert werden, dass Steuerlasten minimiert und eine Gefährdung des Unternehmens durch Erbstreitigkeiten, Pflichtteilsansprüche etc. möglichst vermieden werden. Gerade dieser Punkt ist von zentraler Bedeutung für die Zukunftssicherung des Unternehmens bzw. des angehenden Unternehmers.

Und gerade in diesem Punkt weisen viele Übergabep lanungen Mängel auf, die die Existenz des Unternehmens auf Dauer gefährden.

#### TIPP

**Um eine Gefährdung des Unternehmens durch Erbstreitigkeiten usw. zu vermeiden, ist eine Miteinbeziehung aller Familienangehörigen in die Übernahmeplanung von großer Bedeutung. Beispiel: der sog. „pacte de famille“, oder „Familienpakt“**

#### 2.4.2. EIN MITARBEITER ALS NACHFOLGER

Steht kein Nachfolger aus dem Kreis der Familie zur Verfügung, so bietet sich vielleicht eine Person aus dem Gesellschafterkreis oder vielleicht eine der Führungskräfte, ein Meister oder andere Mitarbeiter für die Betriebsübernahme an.

Ein Nachfolger aus dem Unternehmen hat meist den Vorteil, dass er, wie der Familiennachfolger, die Besonderheiten des Unternehmens bereits kennt, mit den Abläufen vertraut ist und zu Kunden und Lieferanten einen persönlichen Kontakt aufge-

baut hat. Möglicherweise hat er die notwendigen Kenntnisse und Führungsqualitäten schon unter Beweis gestellt. Darüber hinaus bleibt die Kontinuität im Unternehmen gewahrt.

Es besteht auch grundsätzlich die Möglichkeit den Nachfolger aus dem Betrieb zuerst zum Teilhaber zu machen und ihm dann nach und nach das gesamte Unternehmen zu übertragen.

#### TIPP

**Die Übergabe an Betriebsinterne hat allerdings auch den Nachteil, dass eine gewisse Betriebs-Blindheit besteht. Es besteht keine so hohe Sensibilität gegenüber betrieblichen Verbesserungsmöglichkeiten, wie sie ein betriebsfremder Nachfolger hätte, der sich bei jeder auftretenden Problemstellung seine eigenen unvoreingenommen Gedanken macht.**

#### 2.4.3. ÜBERNAHME DURCH DRITTE: VOR- UND NACHTEILE DER VERSCHIEDENEN NACHFOLGEMÖGLICHKEITEN

Im Gegensatz zur Übergabe an Familienmitglieder oder Nachfolger aus dem Unternehmen dominiert bei der Planung der Nachfolge außerhalb der Familie die Suche nach geeigneten Übernahmekandidaten. Hier sollte zunächst geprüft werden, ob im näheren Umfeld potenzielle Übernehmer zu finden sind, z.B. Geschäftspartner, Kollegen etc. Führt dieser Weg nicht zum Erfolg, so sollte die Betriebsbörse der Handwerkskammer genutzt werden.

Die Unternehmensbörse zeichnet sich durch die Gewährleistung der Anonymität der Teilnehmer aus. Somit wird sichergestellt, dass dieser für alle Beteiligten sensible Prozess mit der nötigen Sorgfalt und Diskretion behandelt wird.

Neben den genannten Wegen kann jeder Unternehmer die Suche nach einem Nachfolger auch über Anzeigen, z.B. in Fachzeitschriften, über Innungen/Verbände bzw. über die Einschaltung von freiberuflichen Beratern betreiben.

Der erfolgreichen Suche, die, wenn nicht glückliche Umstände zur Seite stehen (im Durchschnitt dauern die Verhandlungen erfahrungsgemäß mindestens 3 bis 6 Monate) haben allerdings weitere Schritte zu folgen, es sei denn, die Übergabe kann per Verkauf des gesamten Unternehmens gegen sofort fälligen Kaufpreis abgewickelt werden.

Denn insbesondere dann, wenn Übergeber und Nachfolger über einen längeren Zeitraum, z.B. über Ratenzahlungen, Rentenzahlungen oder Pacht-/Mietverträge, wirtschaftlich miteinander verbunden bleiben, empfiehlt es sich, auch bei der Übergabe an fremde Dritte eine längere Vorbereitungsphase einzuplanen, die z.B. mit einer Angestelltentätigkeit des potenziellen Nachfolgers beginnen könnte. Bis zum Zeitpunkt der Übergabe kann der Nachfolger

- Einblick in das Unternehmen gewinnen,
- bei den Kunden eingeführt werden,
- sich Managementkenntnisse aneignen,
- seine finanzielle Basis verbreitern.

Außerdem kann der Übergeber den Nachfolger genauer kennen lernen, der ja – je nach Übergabekonzept – für einen längeren Zeitraum seine Alterssicherung mehr oder weniger stark zu gewährleisten hat.

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang der Hinweis, dass auch hier das Risiko eines Fehlschlages durch Einbau entsprechender Zeitpuffer in die Übergabeplanung berücksichtigt werden muss.

Vor- und Nachteile der verschiedenen Nachfolgemöglichkeiten:

#### Übernahme durch ein Familienmitglied

##### Pro

- Das Unternehmen bleibt in der Familie (Kontinuität)

##### CONTRA

- objektive Betrachtung nur eingeschränkt möglich. Überlegungen werden durch Emotionen beeinflusst
- Überhöhte Erwartungen
- Mehrere Kinder, die nicht alle im Unternehmen arbeiten
- Kinder haben oft andere berufliche Interessen
- Entstehen von Akzeptanzproblemen: Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten kennen Sie zwar persönlich, was jedoch nicht bedeutet, dass Sie automatisch als neuer Chef akzeptiert werden.

#### Übernahme durch einen Mitarbeiter

##### Pro

- Ist schon in das Unternehmen eingearbeitet, bringt erforderliche Qualifikation mit

##### CONTRA

- Es ist möglich, dass der Kaufpreis durch ein Darlehen finanziert, Unternehmen kann evtl. in finanzielle Schwierigkeiten geraten
- Entstehen von Akzeptanzproblemen: s.o.

#### Übernahme durch eine externe Person

##### Pro

- Das Unternehmen besteht weiter

##### CONTRA

- Einarbeitung
- Längere Übergangsphase
- Einigung kommt nicht zu Stande
- Entstehen von Akzeptanzproblemen: s.o.

Überprüfen Sie auch folgende Aspekte:

- Werden die Mitarbeiter den Nachfolger akzeptieren?
- Wird er von den Kunden, Lieferanten und den Banken akzeptiert?
- Lässt der Gesellschaftsvertrag zu, dass der auserwählte Nachfolger das Unternehmen übernehmen kann?
- Entsprechen Ihr Ehevertrag, Testament oder Erbvertrag Ihren Nachfolgeplänen?

#### 2.4.4. TEAMGRÜNDUNG

Einen weiteren Weg in die Selbstständigkeit stellt die Teamgründung dar. Dabei gibt es unterschiedliche Formen von Kooperationen:

- Kooperationsformen:
- Franchising
- Vertriebs- und Einkaufskooperationen
- Joint-Venture
- Lizenzen

Diese Formen der Unternehmensgründung sind allerdings eher selten im Handwerk anzutreffen.

## 2.5. PERSÖNLICHE UND BETRIEBLICHE ASPEKTE BEI DER BETRIEBSÜBERNAHME

Der Erfolg der Übernahme wird in erster Instanz durch eine erfolgreiche Informationsbeschaffung entschieden. Die Informationen, die Sie und Ihre Berater zusammentragen, bilden Ihre Entscheidungsgrundlage. Sind sie fehlerhaft oder unvollständig, können Entscheidungen folgenreich und vor allem teuer werden, wenn z.B. ganz plötzlich und unerwartet Altlasten auftauchen, wenn dringend Ersatzinvestitionen erforderlich sind etc. Deshalb gilt: Fragen Sie, recherchieren Sie und legen Sie ruhig ein gesundes Maß an Misstrauen an den Tag.

Übernehmen Sie als Mitarbeiter („Management-Buy-Out“) oder als Familienmitglied einen Betrieb, sind Ihre Vorteile, dass Sie mit den Abläufen im Unternehmen bereits vertraut sind und persönliche Kontakte zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten haben. Aufgrund Ihrer Tätigkeit im Betrieb, Ihrer Kenntnis der Besonderheiten und auch der Schwachstellen,

wird auf diese Art und Weise in aller Regel ein reibungsloser Übergang gesichert. Als Nachteil kann sich das Entstehen von Akzeptanzproblemen erweisen. Die Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten kennen Sie zwar persönlich, das heißt jedoch nicht, dass Sie automatisch als neuer Chef akzeptiert werden.

## 2.6. ÜBERNAHMEFORM

Die Entscheidung über die Übernahmeform hängt zu allererst von Ihren eigenen Vorstellungen und Zielen sowie von Ihrer persönlichen und finanziellen Ausgangssituation ab. Aber auch Faktoren wie der Wert und die wirtschaftliche Situation des Betriebes oder die voraussichtliche Steuerbelastung sollten in ihrer Entscheidung berücksichtigt werden. Eine allgemein gültige Empfehlung kann es daher nicht geben.

Prinzipiell gibt es bei der Betriebsübernahme 2 Möglichkeiten

- Übergabe durch Übertragung von Anteilen einer Gesellschaft
- Übergabe durch Übertragung von AKTIVA an ein neu gegründetes Unternehmen

Instrumente zur Realisierung sind z.B.: Verkauf, Schenkung, Vererbung

### TIPP

**Lassen Sie sich als potentieller Nachfolger möglichst früh als möglicher Betriebsnachfolger im Betrieb vorstellen oder drängen Sie den Betriebsübergeber darauf, möglichst bald ein klärendes Gespräch zur Akzeptanz ihrer Person mit den seinen Mitarbeitern zu führen. So erhalten Sie am besten ein Gespür dafür, ob mögliche Blockaden durch die Mitarbeiter zu erwarten sind und ersparen sich so eventuell langwierige Übernahmeverhandlungen.**

### 2.6.1. KAUF

Der Kauf als klassische Übernahmeform setzt voraus, dass Übernehmer und Übergeber sich über den Kaufpreis einigen. Dieser kann durch Einmalzahlung, Ratenzahlung oder Rentenzahlung (Veräußerungsrente) beglichen werden. Der Kauf ist nicht automatisch die Übernahme des Betriebes durch einen Familienfremden. Auch ein Familienmitglied kann den Betrieb durch Kauf übernehmen. Für den Verkäufer entsteht ein Veräußerungsgewinn, der der Einkommensteuer unterliegt.

Vorteil des Kaufs:

- klare Regelung der Eigentums- und Verfügungsverhältnisse
- keine Passiva
- Nach dem Kauf entscheiden Sie im Betrieb, ohne auf die Vorstellungen des Übergebers Rücksicht nehmen zu müssen.

Nachteil beim Kauf:

- Finanzierungsbedarf
- Wenn der Kaufpreis als zu niedrig eingestuft wird, kann versteckte Schenkung unterstellt werden. Das kann dann fiskalische Konsequenzen zur Folge haben.

### Kauf gegen Einmalzahlung oder Ratenzahlung

Wird eine Einmalzahlung festgelegt, zahlen Sie den gesamten Kaufbetrag in einer Summe zum vereinbarten Termin. Der Übergeber kann Ihnen den Kaufpreis stunden.

### 2.6.2. UNENTGELTLICHE ÜBERNAHME

Die unentgeltliche Übertragung erfolgt in Form von Schenkung oder Erbe und findet meist innerhalb der Familie statt. Ein Verwandtschaftsverhältnis stellt jedoch keine zwingende Voraussetzung für eine Schenkung dar. Werden Immobilien übertragen, so muss der Schenkungsvertrag notariell beurkundet werden. Bei Erbe und Schenkung denkt man meist an eine „unentgeltliche“ Übertragung des Vermögensgegenstandes. Hierbei muss allerdings noch die Erbschaftssteuer und die Eintragungsgebühr beachtet werden. Die Eintragungsgebühr kann unter Umständen sehr hoch sein.

#### Erbe

Testament oder Erbvertrag regeln die Vorgehensweise für den Erbfall. Gibt es mehrere gleichberechtigte Erben, gestaltet sich die Suche nach einer gerechten Lösung oftmals schwierig, wenn z.B. Regelungen gefunden werden müssen, wie Sie Ihre Miterben auszahlen oder beteiligen. Nachteilig und nicht außer acht zu lassen: Im Erbfall können erhebliche Erbschaftssteuern zu zahlen sein. Günstiger ist es, schon zu Lebzeiten des Inhabers eine Übertragungsregelung in Form der „vorweggenommenen Erbfolge“, der Schenkung, zu vereinbaren.

Finanzierungsprobleme können für den Erben auch auftreten wenn mehrere Erben (welche gegebenenfalls nicht in das Unternehmen involviert sind) aus dem Erbe bedient werden müssen. Da der Unternehmenserbe kein Interesse an einer Aufteilung der Vermögenswerte (welche das Unternehmen darstellen) hat, ist er gezwungen den anderen Erben eine Abfindung zu leisten. Hierbei kann es sich um erhebliche Summen handeln, insbesondere im Falle wo das Unternehmen den größten Teil des Vermögens des Verstorbenen ausmacht.

#### Reine Schenkung

Zu Lebzeiten des Betriebsinhabers kann das Vermögen durch eine Schenkung „unentgeltlich“ übertragen werden. Hierbei muss wie bereits erwähnt noch die Eintragungsgebühr be-



achtet werden. Die finanzielle Absicherung des Übergebers sollte bei einer Schenkung ohne Gegenleistung anderweitig gesichert werden (z.B. über eine Lebensversicherung oder eine private Rente), da bei dieser Form keine Zahlungsverpflichtungen gegenüber dem Übergeber und weiteren Erbberechtigten bestehen.

#### Check-Liste: Schenkung und Erbe

- Welchen Teil des Vermögen werden Sie erben (durch Schenkung erhalten), sind Sie der Beschenkte?
  - Ja       Nein
- Sind Sie der einzige Erbe?
  - Ja       Nein
- Sind alle Familienmitglieder mit den testamentarischen Verfügungen einverstanden oder gibt es Konfliktpotenzial?
  - Ja       Nein
- Bedrohen etwaige Mindesterbansprüche (Pflichtteilsrecht) den Fortbestand des Unternehmens?
  - Ja       Nein
- Liegt das Testament in seiner letzten Fassung vor?
  - Ja       Nein
- Gibt es eine Vereinbarung zur Rückübertragung oder zur Wiederabtretung des Vermögens?
  - Ja       Nein
- Gibt es für Sie als Erbe oder Beschenkte zu erfüllende Verpflichtungen?
  - Ja       Nein
- Sind sämtliche Abmachungen steuerlich unanfechtbar?
  - Ja       Nein

#### Schenkungen mit Auflagen

Manchmal ist die Schenkung auch mit einer Gegenleistung verbunden. Hierbei handelt es sich dann um eine „Schenkungen unter Auflagen“. Solche Auflagen können z.B. die Zahlung einer privaten Rente an den Übergeber, Ausgleichszahlungen an die Geschwister, die Übernahme von Pflegeleistungen oder eines Wohnrechts für den Übergeber oder der Abschluss einer bestimmten Ausbildung sein.

Bei der Übertragung gegen dauernde Last werden regelmäßige Zahlungen geleistet, deren Höhe sich jedoch an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und des Nachfolgers orientiert.

### 2.6.3. PACHTEN UND MIETEN

Bei einer Verpachtung geht das Eigentum nicht auf den Pächter über, sondern der Betrieb bleibt im Besitz des Inhabers. Es wird lediglich die Geschäftsführung für einen begrenzten Zeitraum auf den Pächter übertragen.

Es findet also eine Trennung von Eigentum und Unternehmensführung statt. Diese Variante der zeitlichen Übertragung der Geschäftsführung wird häufig dann gewählt, wenn der Unternehmer z.B. Kinder hat, die für die Übernahme im Moment noch zu jung oder unentschlossen sind. Ein anderer

Grund könnte sein, dass der Betriebsinhaber den Betrieb noch nicht an Sie übergeben will, und Ihnen daher eine die Pacht als eine Art „Probezeit“ anbietet. Sie sollten sich daher von Anfang an über eine mögliche Nicht-Verlängerung der Pachtdauer bewusst sein.

Eine Verpachtung hat klare Vorteile für den Übernehmer: Sie müssen den Kaufpreis für das Gesamtunternehmen nicht finanzieren, es bleiben Ihnen dadurch größere finanzielle Spielräume für Investitionen. Je nach vertraglicher Gestaltung kann sich der Betriebsinhaber die Fortführung seiner Einflussnahme auf den Betrieb sichern. Im Regelfall wird der Übergeber versuchen, Sie vertraglich zur Übernahme der Instandsetzungsaufwendungen zu verpflichten. Dies sollten Sie in Ihrer Kalkulation entsprechend berücksichtigen. Der Nachteil für Sie ist gleichzeitig ein Vorteil für den Übergeber. Er muss sich noch nicht endgültig von seinem Betrieb lösen, kann Ihre Qualifikationen in der Praxis prüfen und Ihre unternehmerischen Freiräume einschränken. Probleme bei Reparaturen oder Ersatzinvestitionen können sich auch daraus ergeben, dass Sie nicht Eigentümer der wesentlichen Betriebsgrundlagen sind. Zudem hat der Verpächter vielleicht auch andere Vorstellungen über den Umgang mit Maschinen oder Anlagen als Sie.

Eine Praxisvariante ist auch, dass Ihnen der Übergeber die Geschäftsräume vermietet, während er Ihnen die Einrichtung und das Vorratsvermögen verkauft. Da dann jedoch nicht alle wesentlichen Betriebsgrundlagen verpachtet werden, wird beim Übergeber steuerlich eine Betriebsaufgabe angenommen, die eine Versteuerung der stillen Reserven, bzw. des dadurch entstehenden Aufgabegewinns auslöst.

Außerdem ist zu beachten, dass Steuern auf den Mehrwert der Immobilien anfallen. Das kann unter Umständen sehr teuer werden.

#### Check-Liste: Pachten und Mieten

- Werden Sie die regelmäßigen Pacht- oder Mietzahlungen leisten können?
  - Ja       Nein
- Welches wird die Dauer des Pacht- oder Mietvertrags sein?
  - Ja       Nein
- Sind alle Bestimmungen schriftlich festgehalten?
- Ist der Pachtzins (die Miete) abhängig vom Umsatz oder Gewinn des Unternehmens?
- Haben Sie alle Alternativen (Pacht / Miete) auf die steuerlichen Aspekte geprüft?
  - Ja       Nein
- Welches sind die Kündigungsfristen? Gibt es hierzu zusätzliche Bedingungen?
- Wie sind Unterhaltskosten und Reparaturkosten aufgeteilt?
- Beinhaltet der Miet- oder Pachtvertrag den Kauf von Lagerbeständen?
- Welche Aktiva beinhaltet der Vertrag?

#### 2.6.4. BETEILIGUNG

Ist eine schrittweise Übernahme des Betriebes gewünscht, bietet sich eine Beteiligung am Betrieb an. Neben einer einfachen Gewinnbeteiligung kann dies in Form einer Beteiligung an einer Kommandit-Gesellschaft (KG), Offenen Handelsgesellschaft (OHG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder Aktiengesellschaft (AG) geschehen. Von Beteiligungen an Personengesellschaften wird abgeraten.

Wesentliche Frage neben den Beteiligungskosten und -erträgen und Haftungsaspekten sollte der Grad Ihrer aktiven Einbindung in das Betriebsgeschehen, z.B. über ein Mitsprache- und Entscheidungsrecht sein. Hier gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Beteiligungsmodellen.

Bei der Stillen Gesellschaft beteiligen Sie sich mit einem bestimmten Geldbetrag an einem Betrieb, für den Sie dann ein Beteiligungsentgelt erhalten. Sie haften nur in Höhe der Beteiligung, aber das Mitspracherecht ist meist sehr gering.

Werden Sie Kommanditist in einer Kommanditgesellschaft (KG), so haften Sie ebenfalls nur mit Ihrem Kapitalanteil. Sie erhalten einen festgelegten Gewinnanteil und ein Mitspracherecht an wichtigen betrieblichen Entscheidungen. Die Entscheidungen trifft jedoch der Komplementär, der auch in voller Höhe mit seinem Betriebs- und Privatvermögen haftet.

In einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) können Sie sich beteiligen, ohne selbst Geschäftsführer werden zu müssen. Sie haften mit Ihrem Kapitalanteil und beteiligen sich mit Ihrem Anteil an der gesamten Firma. Der Wert der Anteile kann beispielsweise mit dem Ertragswert- oder dem Substanzwertverfahren ermittelt werden. Letztendlich entscheiden jedoch Angebot und Nachfrage über den Preis.

In einer offenen Handelsgesellschaft (OHG) werden Sie - zumindest rein formal - zu einem gleichberechtigten Unternehmer. Sie haften allerdings auch mit Ihrem gesamten Vermögen (privat und betrieblich) für alle Schulden der Gesellschaft.

Bei einer Aktiengesellschaft (AG) können Sie sich nach und nach am Kapital und an der Geschäftsführung beteiligen. Die AG haftet den Gläubigern mit dem Gesellschaftsvermögen, so dass im ungünstigsten Fall Ihre Kapitaleinlage verloren gehen kann.

Meistens beschränkt sich die Auswahl der Unternehmensform in der Regel auf die GmbH oder das Einzelunternehmen.

#### TIPP

Zusätzliche Information zu den verschiedenen Gesellschaftsformen finden Sie in unsere Informationsbroschüre „Gründung eines Handwerksbetriebs – Wahl der Rechtsform“.

#### 2.6.5. ÜBERNAHME MIT ODER OHNE ÜBERGANGSPHASE

Haben Sie schon einmal den Gedanken durchgespielt, ob Sie eventuell mit dem Übergeber eine Übergangsphase vereinbaren wollen, in der Sie beide gemeinsam den Betrieb leiten? Dies bietet sich nicht nur bei der familieninternen Nachfolge an oder wenn Sie Mitarbeiter des Betriebes sind, den Sie übernehmen werden. Gerade auch, wenn Sie als Außenstehender einen Betrieb übernehmen, kann eine Übergangsphase vorteilhaft sein.

Diese Variante setzt natürlich gegenseitiges Verstehen und Vertrauen voraus. Für beide Seiten bietet eine Übergangsphase eindeutige Vorteile. Der Übergeber kann Ihre Kompetenz in der Praxis prüfen und die Überzeugung gewinnen, einen würdigen Nachfolger gefunden zu haben. Sie können vom Wissen, den Erfahrungen und Kontakten des bisherigen Inhabers profitieren. Vermittelt er seine Akzeptanz und sein Vertrauen in Sie auch an die Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten, wird Ihnen das den Start erheblich erleichtern. Durch eine solche Übergangsphase kann z.B. auch vermieden werden, dass Kunden- und Lieferantkontakte nach der Übergabe verloren gehen. Ebenfalls bietet ein gleitender Übergang die Chance, den gesamten Betrieb, die Abläufe und auch die Mitarbeiter genauer kennen zu lernen. Problematisch kann eine Übergangsphase werden, wenn der Übergeber Sie nicht wirklich akzeptiert und dies auch nach außen vermittelt.





# 3. ÜBERNAHMEPLANUNG

## 3.1. SUCHE NACH ZUKÜNFTIGEM UNTERNEHMEN

Die Perspektive, einen bestehenden Betrieb zu übernehmen, wird auch in Zukunft sehr aussichtsreich sein, da viele Unternehmen im Handwerk einen Nachfolger suchen.

Angebote finden Sie unter [www.cdm.lu](http://www.cdm.lu).

Auch Steuerberater, Unternehmensberater und Kreditinstitute verfügen oftmals über Informationen bezüglich zu übernehmenden Betrieben.

Eine große Zahl an Betriebsübernahmen kommt immer noch ganz einfach durch persönliche Kontakte zustande. Hören Sie sich in Ihrem Umfeld um und lesen auch die Anzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften.

### Betriebssuche

- Unternehmensbörse der Handwerkskammer ([www.cdm.lu](http://www.cdm.lu))
- lokale Zeitungen
- Fachzeitschriften
- Brancheninsider (Vertreter)
- ehemalige oder heutige Arbeitgeber
- direkte Ansprache von Unternehmen
- Umfrage im Bekanntenkreis
- Bank
- Unternehmensberater
- Steuerberater

## 3.2. KONTAKTAUFNAHME

Für die erste Kontaktaufnahme mit Ihrem potentiellen Übernahmebetrieb ist Diskretion der wichtigste Grundsatz. Suchen Sie direkt den persönlichen Kontakt zum Inhaber, denn Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten sollen meist nicht direkt mitbekommen, worum es geht.

Legen Sie sich für den ersten Gesprächstermin vorab Ihre Fragen zurecht, informieren Sie sich über die grundsätzliche Branchen- und Konkurrenzsituation und vereinbaren Sie, wenn möglich, auch direkt eine Betriebsbesichtigung. Insbesondere bei Betrieben mit Ladengeschäften ist es sinnvoll Erkundigungen einzuholen ob größere und länger andauernde Tiefbaumaßnahmen in der näheren Umgebung geplant sind. Derartige Maßnahmen könnten Sie teilweise oder ganz von Ihren künftigen Kunden abschneiden.

Vergessen Sie auch einen Punkt nicht: Der Kontakt mit dem Inhaber ist ein gegenseitiges Werben um Vertrauen. Signalisieren Sie Interesse und vor allem Respekt und Verständnis, um Ihr Gegenüber von Ihrer Person, Ihrer Fachkompetenz und Ihrer Seriosität zu überzeugen. Der jetzige Inhaber wird natürlich sein Lebenswerk in „guten Händen“ wissen wollen.

### TIPP

#### Vorsicht Übergabegründe!

Erfragen und prüfen Sie zuallererst die Gründe, weshalb der bisherige Inhaber den Betrieb aufgeben will und wie lange er schon einen Nachfolger sucht. Wenn Ihnen die Angabe persönlicher Gründe wie Alter und Gesundheit nicht absolut einleuchtend erscheint, fragen Sie weiter. Oftmals stecken dann eher wirtschaftliche Gründe, wie z.B. schlechte Zukunftsaussichten oder dringend anstehende Sanierungen dahinter! Sehen Sie sich mehrere Betriebe an, damit Sie vergleichen und auswählen können! Beim ersten Gespräch ist außerdem das Thema Kaufpreis tabu.

### 3.3. BETRIEBSANALYSE

Sobald Sie einen in Frage kommenden Betrieb gefunden haben, stehen gründliche Analysen an. Schauen Sie immer auch noch ein zweites Mal hin und nehmen Sie zusammen mit einem Berater die Einzelheiten kritisch unter die Lupe.

Bestehen sie darauf, die Bilanzen der letzten drei Jahre zu erhalten und unterziehen sie diese einer kritischen Prüfung. Sollte der Übergeber nicht bereit sein, diese Unterlagen herauszugeben sollten sie sich die Frage stellen, ob weitere Gespräche noch Sinn machen. Man sollte „keine Katze im Sack kaufen“ und die selbständige Existenz nicht mit derartigen Informationsdefiziten beginnen.

#### 3.3.1. RECHTLICHE ANALYSE

Wenn Sie Ihren favorisierten Betrieb gefunden haben, stehen auch umfangreiche rechtliche Analysen an. Folgende Themenkomplexe gilt es zu überprüfen:

- Genehmigungen
- Mietverträge welche zu übernehmen sind
- Übernahme von Verpflichtungen
- Arbeitsrechtliche Erwägungen
- Vertragsrechtliche Erwägungen
- Öffentliche Ausschreibungen

#### 3.3.2. ANALYSE DER WIRTSCHAFTLICHEN SITUATION

Hier geht es um die Beantwortung der folgenden Frage: Lohnt sich die Übernahme aus Investitionsgesichtspunkten, ist der Betrieb rentabel und konkurrenzfähig?

#### 3.3.3. MARKTPPOSITION

Unter der Fragestellung, ob der Betrieb in Zukunft seine derzeitige Position erhalten bzw. verbessern kann, ist das gesamte Marktumfeld zu überprüfen. Wollen Sie das bisherige Angebot unverändert lassen oder haben Sie Neuerungen geplant? Auch wenn Sie keine Veränderungen vornehmen wollen, prüfen Sie, wie Ihre Marktchancen aussehen.

#### 3.3.4. STANDORTPLANUNG

Eine gute Geschäftslage ist zwar noch lange keine Garantie für den unternehmerischen Erfolg, bestimmte Kriterien sollten Sie jedoch bei der Standortwahl berücksichtigen. Die Bewertung des Standortes steht auch in Zusammenhang z.B. mit Ihrer geplanten Vertriebsstrategie. Wenn Sie z.B. auf Laufkundschaft angewiesen sein sollten, hat die räumliche Nähe zum Kunden eine völlig andere Priorität als wenn Sie feste Abnehmer haben oder per Internet vermarkten wollen.

Beurteilen Sie die folgenden Kriterien vorab nach der Wichtigkeit für Ihr Vorhaben und prüfen Sie dann, ob der Standort Ihren Vorstellungen entspricht. Beachten Sie dabei auch zukünftige Entwicklungsprozesse.

##### Marktpotential

- Lage (zentral, Randlage oder außerhalb)
- Einwohnerzahl des Einzugsgebietes
- Kaufkraftniveau des Einzugsgebietes

##### Infrastruktur

- Verkehrsanbindung: genügend Kunden vor Ort, günstige Anfahrt, Parkplätze
- Versorgung mit Waren, Verbrauchsgüter und Energie gesichert?

##### Planungsrecht

- Liegt der Betrieb in einem Wohngebiet, Mischgebiet oder Gewerbegebiet (Emissionsproblematik)
- Liegt der Betrieb in einem ausgewiesenen Sanierungsgebiet (Veränderungssperre)

##### Konkurrenz

- Zahl und Stärke der Mitbewerber

**Objekt**

- Hat der Betrieb genügend Werkstatt- und Bürofläche?
- Erlauben Standortgröße, Bebauungsplan eine Vergrößerung oder einen Umbau?
- Gibt es allgemein und auch für Bau- oder Umbauvorhaben behördliche Auflagen?
- Welche Bestimmungen/Auflagen gelten bzgl. Emissionen, Arbeitsschutz, Hygiene?
- Wie ist die Gebietsausweisung durch die Baunutzungsverordnung (Wohngebiet, Mischgebiet oder Gewerbe-/Industriegebiet)?
- Gibt es Altlasten, deren Entsorgung später hohe Kosten verursachen? Lassen Sie gegebenenfalls entsprechende Gutachten von Boden und Gebäude erstellen.

**Standort-Entwicklung**

- Sind Bebauungsveränderungen am Standort geplant? (Gefahr der Kundenabwanderung): Kenntnis des Baurechts/Bauplanungsrechts

**Kosten**

- Wie hoch sind die Kosten für Miete, Steuern etc. im Vergleich zu anderen Standorten?

**Personal**

- Finden Sie qualifizierte Arbeitskräfte in der näheren Umgebung?

**Miet-/Pachtvertrag**

- Kontaktaufnahme zum Inhaber der Immobilie(n)

### 3.4. WERTANALYSE

Anhand der in der Prüfung gewonnenen Daten wird der Betrieb bewertet. Auch hier gilt: ziehen Sie am besten einen Sachverständigen zu Rate. Die zwei gängigsten Verfahren sind die Substanzwertermittlung und das Ertragswertverfahren. Im Prinzip sollte man mehrere Verfahren anwenden, um eine Spanne für den V-Wert zu bekommen. Der „richtige“ Wert liegt dann in dieser Spannbreite.

#### Substanzwert

Der Substanzwert eines Unternehmens ist die Summe aus dem Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Die notwendigen Daten erhalten Sie vom Verkäufer des Unternehmens aus dessen Bilanz.

In vielen Fällen übernehmen Sie jedoch nicht das gesamte Unternehmen, sondern z.B. nur die Gebäude und Einrichtung, nicht aber das alte Warenlager; oder nur einen Teil des Maschinenparks.

Die Zahlen können Sie aus der Buchhaltung des zu übernehmenden Betriebs entnehmen. Sie müssen jedoch damit rechnen, dass diese Zahlen oder Buchwerte nicht immer der Wirklichkeit, also den Marktwerten entsprechen: viele Grundstücke und Immobilien sind in der Regel mehr wert, als die Steuerbilanz angibt - hier handelt es sich um stille Reserven. Versuchen Sie daher über Gespräche mit Maklern zu ermitteln, wie viel die Gebäude zu echten Marktpreisen wert sind.

Häufig sind Maschinen und Anlagen sehr viel mehr Wert als in den Steuerbilanzen: Der Grund liegt darin, dass Ihre Lebensdauer bei guter Pflege etc. sehr viel länger sein kann als das Steuerrecht pauschal annimmt.

In Einzelfällen kann aber das genaue Gegenteil der Fall sein:

Gerade bei sehr modernen Geräten wie Computern steht noch der überholte Anschaffungspreis in den Büchern, während leistungsfähigere Maschinen neu wesentlich billiger sind.

In beiden Fällen müssen Sie sich möglichst präzise Informationen über den «Marktwert» verschaffen.

Problematisch ist auch die Bewertung von Lagerbeständen:

Vielfach sind hier Alt- und Restposten vorhanden, die kaum mehr zu den «Buchwerten» verkäuflich sind. Tragen Sie hier in die Liste «Marktpreise» einen Abschlag von den Buchwerten von mindestens 25 % ein.



## Ertragswert

Diese Methode ist für Sie als Unternehmer besonders interessant, da sie den Unternehmenswert nicht auf Grundlage des betrieblichen Vermögens, sondern auf Grundlage der zukünftig erwarteten Einnahmenüberschüsse ermittelt.

Sie gilt als Standard. Beim Kauf eines Unternehmens wird in der Regel eine hohe Summe Geld investiert. Grundsätzliche Frage ist daher, wie hoch der Kaufpreis sein darf, damit der Gewinn auch eine angemessene Verzinsung darstellt. Dies bedeutet wiederum, dass die zukünftige Ertragskraft eines Unternehmens so hoch sein muss, dass die in Zukunft erforderlichen Investitionen als auch die Zins- und Tilgungszahlungen für den Kauf des Unternehmens finanziert werden können.

Zur Schätzung der zukünftigen Erträge greift man auf die Betriebsergebnisse der letzten drei bis fünf Jahre zurück. Hierbei werden Korrekturen bezüglich des kalkulatorischen Unternehmerlohnes, außerordentliche Erträge, außerordentliche Aufwendungen, die Kapitalverzinsung und sonstiger Sondereinflüsse berücksichtigt. Die so ermittelten zukünftigen Erträge werden mit dem Kapitalisierungszinssatz abgezinst. Zu Grunde gelegt wird hierbei ein Zinssatz für risikolose Kapitalanlagen plus einem Aufschlag für das Unternehmerrisiko.

Ein weiteres Verfahren, ebenfalls auf die zukünftigen Betriebsergebnisse abstellt, ist die so genannte Discounted-Cashflow-Methode („DCF-Methode“). Hierbei wird im Unterschied zum Ertragswertverfahren nicht auf die zukünftigen Gewinne, sondern auf den zukünftigen Cashflow abgestellt.

Beispiel: Berechnung des betriebswirtschaftlichen Gewinns aufgrund von Durchschnittswerten der letzten fünf Jahre

Steuerlicher Gewinn	200.000 €
- außerordentliche Erträge	25.000 €
+ außerordentliche Aufwendungen	20.000 €
+ gezahlte Fremdkapitalzinsen	15.000 €
- kalkulatorische Zinsen für das Eigenkapital	10.000 €
+ steuerliche Abschreibungen	30.000 €
- kalkulatorische Abschreibungen	40.000 €
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	65.000 €
- kalkulatorische Miete	40.000 €
- sonstige kalkulatorische Kosten	7.500 €
<b>= Betriebswirtschaftlicher Gewinn</b>	<b>77.500 €</b>

$$\text{Ertragswert} = \frac{\text{Betriebswirtschaftlicher Gewinn}}{\text{Kapitalisierungszinssatz}} \times 100$$

Annahmen:

„Marktüblicher“ Zinssatz = 4 %  
 + Zuschlag für unternehmerisches Risiko 6 %  
 + sonstige Zuschläge 2 %  
 = Kapitalisierungszinssatz 12 %

$$\text{Ertragswert} = \frac{77.500}{12} \times 100 = 645.833 \text{ Euro}$$

## TIPP

Die hier angegebenen Zahlenwerte sind nur beispielhaft. Im konkreten Fall sollten diese Werte mit Hilfe eines Experten ermittelt werden.

## 3.5. PREISERMITTLUNG

Die Betriebsanalyse sowie die Wertermittlung liefern Anhaltspunkte für die Preisfindung. Der Preis ist jedoch Verhandlungssache und letztlich auch abhängig von Ihrem Verhandlungsgeschick und dem Ihres Gegenübers.

Die Verhandlung ist eine Kompromissfindung zwischen Ihren Vorstellungen und denen des Übergebers. In jedem Fall ist es gut, einen Betriebsberater an Ihrer Seite zu haben, der neutral bleiben kann, um zwischen Ihnen und dem Übergeber zu vermitteln. Legen Sie Ihr persönliches Verhandlungsziel fest und überdenken Sie vorab, wie Ihre Verhandlungsposition aussieht und welche Diskussionspunkte sich in der Verhandlung ergeben können. Die stärkere Verhandlungsposition hat meist die Partei, die auf das Zustandekommen der Vereinbarung weniger angewiesen ist als die andere, weniger unter Zeitdruck steht oder eventuell auch die Partei, die als Erster einen Vertragsentwurf vorlegt.

Zur Preisermittlung muss man auch die „Opportunitätskosten“ für den Übergeber in Betracht ziehen. Dabei handelt es sich um Kosten, die entstünden, sollte er keinen Unternehmer finden. Das wären z.B. Kündigungskosten, Abwicklungskosten, usw., die den Kaufpreis drücken.

### Checkliste: Preisverhandlung

- Was sind Sie bereit zu zahlen und was können Sie maximal zahlen?
- Welche Preisvorstellung hat der Übergeber?
- Welche Informationen aus Prüfung und Bewertung des Betriebes liegen Ihnen vor?
- Welche Erwartungen haben Sie bzgl. der Mindestrendite aus Ihrer Investition?
- Haben Sie noch andere Übernahmemöglichkeiten?
- Gibt es andere Unternehmerinteressenten?
- Stehen andere Betriebe der Branche zum Verkauf?
- Was werden für diese Betriebe für Preise bezahlt?
- „Opportunitätskosten“ für den Übergeber

# 4. FINANZBEDARF: KALKULATION NACH PLAN

Zur konkreten Planung und Konzeption Ihrer Unternehmensgründung gehört natürlich die Ermittlung des Finanzbedarfs. Alle für die Unternehmensgründung und den Betrieb des Unternehmens anfallenden Kosten sollten von Ihnen einzeln aufgeführt und addiert werden. Mit Hilfe eines Kapitalbedarfsplans, Rentabilitäts- und Liquiditätsplans ist eine stabile Finanzstruktur zu entwickeln, denn davon wird die spätere Ertragskraft Ihres Unternehmens maßgeblich abhängen. Zugegeben, die Finanzplanung ist ein schwieriges Kapitel, aber eine genaue Planung verhindert unangenehme Überraschungen im Nachhinein.

## TIPP

Informieren Sie sich bei der „Mutualité d'Aide aux Artisans“ über bestehende Fördermöglichkeiten und Hilfestellungen zur Erarbeitung eines Finanzierungsplanes / Businessplanes.  
Link: [www.maa.lu](http://www.maa.lu)

## 4.1. DER BUSINESSPLAN

Der Übernahmepreis steht fest und Sie sind schon fast auf dem Weg zur Bank, um die Finanzierung zu klären? Für das Gespräch mit der Bank gelten ähnliche Grundsätze wie bei Bewerbungsgesprächen: Eine professionelle Selbstdarstellung und Konzeptpräsentation sind überzeugende Argumente, die direkt für Ihre Unternehmerqualitäten sprechen. Gut vorbereitet ist schon halb gewonnen! Hierbei hilft Ihnen der sogenannte „Business-plan“.

Verstehen Sie den Businessplan als Ihren ersten Werbeprospekt, denn darum geht es hier: Sie werben für sich, Ihre unternehmerischen Ideen und Qualifikationen.

Und entscheidend ist: Sie wollen überzeugen! Eine klare und schlüssige, fachlich sauber formulierte Darstellung gehört genauso dazu wie eine professionelle und übersichtliche Gestaltung und eine ordentliche Bindung/Heftung der Unterlagen.

### Check-Liste Businessplan

- Eine kurze Zusammenfassung des Geschäftsidee / des Projektes
- Curriculum vitae mit Schwerpunkt fachliche sowie unternehmerische Qualifikationen
- Produkt- und Serviceangebot: Besonderheiten und Stärken Ihrer Angebotspalette
- Marketing-Konzept: Zielgruppe, Strategie, Preiskalkulation
- Beschreibung der Branche: Konkurrenzsituation, Perspektiven
- Startphase: konkrete Beschreibung der ersten Etappen
- Organisation des Unternehmens, Personal

- Finanzplanung: Investitionsplan, Finanzierungsplan, Umsatzplanung, Rentabilitätsplanung, Liquiditätsplanung
- Juristische Form des Unternehmens, Teilhaber, Geschäftsführer
- Versicherungen
- Geschäftsstrategie
- Risiken und Alternativen

Der Businessplan enthält letztlich alle Planungspunkte, auf die diese Broschüre bisher eingegangen ist und sollte Ihre Pläne und Ihren Unternehmergeist widerspiegeln. Vergessen Sie dabei auch nicht, die Risiken darzustellen, die Ihr Vorhaben in sich birgt und schildern Sie gleichzeitig auch Vorgehensweisen, wie Sie diesen Risiken begegnen werden.

Überlegen Sie sich vorab, welche Fragen Sie stellen würden, wenn Sie die Seite der Hausbank vertreten würden. Denken Sie sich in Ihr Gegenüber ein, damit Sie sind auf alle Fragen gut vorbereitet sind.

### Checkliste Konzept

Geschäftsidee:

- Was ist ihre Geschäftsidee?
- Welchen Nutzen hat ihr Angebot?
- Wo liegen die Risiken?

Gründerperson:

- Welche fachliche Qualifikationen haben sie?
- Verfügen sie über Erfahrungen in dieser Branche?
- Verfügen sie über kaufmännische Kenntnisse?

Markteinschätzung:

- Welche Kunden kommen in Frage?
- Wie groß ist das Marktvolumen dieser Kunden?
- Wie groß ist die Kaufkraft der Kunden?
- Sind sie von Großkunden abhängig?

Wettbewerberanalyse:

- Wer sind ihre Mitbewerber?
- Was ist ihr Wettbewerbsvorteil?
- Was kostet ihr Produkt / ihre Dienstleistung bei der Konkurrenz?
- Wie können die Konkurrenten reagieren?
- Welchen Service bietet die Konkurrenz an?

**Standort:**

- Wo haben sie für ihre Produkte / ihre Dienstleistung einen Erfolg versprechenden Markt?
- Wo sitzen ihre Wettbewerber?
- In welcher Lage soll ihr Geschäft angesiedelt werden?
- Wie ist die Verkehrsanbindung und wie ist die Erreichbarkeit?
- Gibt es ausreichend Kundenparkplätze?
- Welche Gewerberäume und -flächen benötigen sie?
- Haben sie schon ein konkretes Objekt in Aussicht?
- Wie wird sich der Standort zukünftig entwickeln?

**Geschäftsverbindungen:**

- Mit wem wollen sie ihr Unternehmen starten?  
Allein, Partner, Angestellte, Lieferanten, Hersteller, Großhändler,...

**Zukunftsaussichten:**

- Wie kann die Entwicklung in ihrer Branche aussehen?
- Wie wird sich die Nachfrage nach ihrem Produkt / ihrer Dienstleistung entwickeln?
- Wie lange können sie einen Vorsprung durch Preis, Service oder Qualität halten?
- Gibt es vergleichbare Branchen zur Orientierung?

**Fördermöglichkeiten:**

- Ministère des classes moyennes  
**[www.mcm.public.lu](http://www.mcm.public.lu)**  
→ Mittelstandsfördergesetz (zinsverbilligte Kredite, finanzielle Förderung, ...)
- Société nationale de crédit et d'investissement  
**[www.snci.lu](http://www.snci.lu)**  
→ Ausrüstungskredit  
→ Startkredit (Bürgschaften)
- Mutualité d'aide aux artisans  
**[www.maa.lu](http://www.maa.lu)**  
→ Bürgschaften  
→ Businessplan





## 4.2. KAPITALBEDARFSPLAN

Führen Sie auf, wie viel Geld Sie mittel- und langfristig brauchen (für Grundstück, Gebäude, Umbaumaßnahmen, Einrichtung, Maschinen, Fahrzeuge etc.). Dann listen Sie auf, wie viel Geld Sie kurzfristig benötigen (für Material und Warenlager, Mietkaution, Mietvorauszahlung, Vorfinanzierung der Umsätze, besondere Belastungen in der Gründungs-

phase etc.). Zusätzlich sind die laufenden Kosten für Personal, Miete, Versicherungen, Zinsen etc. sowie die Kosten für die Gründung (Anmeldung, Genehmigungen, Eintragung ins Handelsregister, Beratungen etc.) aufzuführen.

Aus dieser Summe ergibt sich Ihr Kapitalbedarf.

### Kapitalbedarfsplan und Finanzierung

INVESTITIONEN	EUR
Grundstücke und Gebäude	
Renovierungskosten / Nebenkosten	
Betriebsausstattung (Büroeinrichtung, Maschinen, etc. ...)	
Fahrzeuge	
Warenerstausstattung	
Kaufpreis / Übernahmepreis	
<b>Summe (1)</b>	
<b>Einmalige Gründungskosten</b>	
<b>Mietkaution</b>	
Patent-, Lizenz-, Franchisegebühr	
Beratungen	
Notar / Handelsregister	
Markteinführung	
Sonstiges	
<b>Summe (2)</b>	
<b>Betriebsmittel</b>	
Anlaufkosten	
Vorfinanzierung von Aufträgen / Forderungen	
Sonstiges (Reserven)	
<b>Summe (3)</b>	
<b>Gesamtbedarf (4) = (1) + (2) + (3)</b>	
<b>Eigenkapital (5)</b>	
<b>Fremdkapitalbedarf = (4) - (5)</b>	

Tragen Sie für Ihre Investitionen und Gründungsnebenkosten die voraussichtlichen Beträge ein, die einmalig zur Gründung oder Betriebsübernahme anfallen. Kalkulieren Sie demgegenüber Ihren Betriebsmittelbedarf – möglichst durch einen

Liquiditätsplan unterlegt – für die Anlaufphase und nicht zu knapp. Viele Gründungen scheitern wegen einer unzureichenden Kapitalausstattung.



## 4.3. RENTABILITÄTSPLAN

Ein Unternehmen ist rentabel, wenn ein angemessener Gewinn erwirtschaftet wird. Dieser Gewinn muss ausreichen, um Ihren Lebensunterhalt zu sichern, die Abgaben und Steuern zu bezahlen und Kredite zu tilgen. In der Betriebswirtschaft wird Rentabilität als Verhältnis von Gewinn einer Rechnungsperiode zu eingesetztem Kapital definiert.

Ist der Gewinn zu niedrig, so lohnt sich Ihr Unternehmen auf Dauer nicht. Sie sollten einen Rentabilitätsplan erstellen, der mindestens drei Geschäftsjahre umfasst.

### Rentabilitäts- / Ertragsvorschau

ALLE BETRÄGE IN EUR (OHNE MWST)	1. JAHR	% VOM UMSATZ	2. JAHR	% VOM UMSATZ	3. JAHR	% VOM UMSATZ
<b>Umsatzerlöse</b>						
+ sonstige betriebliche Erlöse						
- Wareneinsatz / Materialeinsatz						
<b>= Rohgewinn I</b>						
- Personalkosten (Gehälter + Sozialabgaben)						
- Geschäftsführerbezüge						
<b>= Rohgewinn II</b>						
- Miete						
- Heizung, Strom, Wasser, Gas						
- Werbung						
- Kraftfahrzeugkosten						
- Reisekosten						
- Telefon, Fax, Internet						
- Büromaterial, Verpackung						
- Reparaturen / Instandhaltung						
- Versicherungen						
- Beiträge						
- Leasing						
- Buchführungskosten, Beratung						
- sonstige Kosten						
- betriebliche Steuern						
- Zinsen						
- Abschreibungen						
Summe Aufwendungen						
<b>= Gewinn / Verlust</b>						
+ Abschreibungen						
- Tilgung						
- Privatentnahmen						
<b>= Überdeckung («Cashflow»)</b>						

## 4.4. LIQUIDITÄTSPLAN

Liquidität ist die Fähigkeit des Unternehmens, den fälligen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Die Liquidität ist gewährleistet, wenn den Ausgaben jederzeit ausreichende Einnahmen, Liquiditätsreserven aus früheren Monaten und/oder ein entsprechender Kreditrahmen gegenüberstehen. Der Liquiditätsplan ist ein wichtiges Steuer- und

Kontrollinstrument für Ihr Unternehmen und sollte mindestens vierteljährlich, am Anfang besser monatlich, erstellt werden. So sind drohende Fehlbeträge rechtzeitig zu erkennen.

### Liquiditätsplan in EUR

	JANUAR	FEBRUAR	MÄRZ	APRIL	MAI	JUNI	SUMME HALBJAHR
<b>Einnahmen:</b>							
Einnahmen pro Periode							
Umsatzsteuererstattung							
Darlehen							
Anzahlung							
Privateinlage							
Sonstige Zuschüsse							
<b>Summe:</b>							
<b>Ausgaben:</b>							
Investitionen							
Waren / Material							
Umsatzsteuer							
Gründungskosten							
Löhne / Gehälter							
Sozialabgaben							
Betriebliche Versicherungen							
Energiekosten							
Telefon / Porto							
Beiträge							
Miete							
Beratungskosten							
Zinsen (langfristig)							
Zinsen (kurzfristig)							
Kfz-Kosten							
Werbung							
Privatentnahmen							
Darlehensstilgung							
Sonstige							
<b>Summe:</b>							
<b>Saldo (Einnahmen – Ausgaben)</b>							
<b>+ Bestand am Monatsanfang</b>							
<b>Kontenentwicklung</b>							

## EXKURS: „TABLEAU DE BORD“

Zusammenstellung der Indikatoren:

Die Zusammenstellung der Indikatoren (tableau de bord) ist ein Instrument, welches eine äußerst genaue Beobachtung der Entwicklung Ihres Unternehmens erlaubt und damit unter Umständen ein schnelles korrigierendes Eingreifen ermöglicht.

Dieses Tableau kann je nach Unternehmen andere Indikatoren beinhalten. Wichtig ist vor allem zu erkennen, wie wichtig ein solches Orientierungsinstrument zur Führung des Unternehmens ist.

Das vorliegende Modell besteht aus 7 Indikatoren:

- 2 davon beziehen sich auf den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen
- 2 beziehen sich auf den Einzug des Erlöses der verkauften Güter und Dienstleistungen
- 1 bezieht sich auf die Lagerbestände
- 2 beziehen sich auf die Rentabilität

Diese Untersuchungen sollten zumindest einmal pro Vierteljahr oder sogar monatlich durchgeführt werden um möglichst schnell Abhilfe leisten zu können.

### 1. Abweichung zwischen tatsächlichen Verkäufen und im Haushalt erfassten Verkäufen

Dies ist ein sehr wichtiger Indikator da der Verkauf von Gütern und Dienstleistungen die Grundlage der Unternehmenstätigkeit darstellt.

Die Abweichungen können auf monatlicher oder vierteljährlicher Basis berechnet werden, sie können entweder kumuliert werden oder nicht.

### 2. Das Auftragsbuch

Falls Ihr Unternehmen ein Auftragsbuch führt ist dies ein wertvolles Instrument, um Prognosen zu erstellen. Sie können also die Entwicklung der tatsächlichen Verkaufszahlen vorhersehen und damit auch eventuelle Abweichungen vom Businessplan.

Berechnen Sie die in ihrem Auftragsbuch enthaltene Zahl der Verkaufstage im Haushalt. Dabei sollten Sie Folgendes beachten: falls Ihr Auftragsbuch Verkäufe für die kommenden 3 Monate enthält, können die Vorhaben, die sie zum jetzigen Zeitpunkt akzeptieren erst in etwa 3 Monaten durchgeführt werden.

### 3. Verspäteter Zahlungseingang des Verkaufserlöses

Das ist die Achillesferse jedes jungen Unternehmens. Die für das Überleben des Unternehmens notwendigen flüssigen Mittel werden durch die Zahlungseingänge aufgrund des Verkaufserlöses generiert.

Man kann eine Analyse für jeden einzelnen Kunden durchführen. Es reicht, die noch ausstehenden Zahlungen für jeden Kunden aufzuführen und zu prüfen, ob der Kunde sich an die Zahlungsfristen hält.

### 4. Umlauf des Kundenkredits

Dieser zweite Indikator gibt Auskunft darüber, ob sämtliche Kunden generell ihre Zahlungsfristen einhalten. Dieser Indikator ist relativ schnell zu berechnen, da nur zwei Größen einfließen: Verkäufe und Forderungen.

Der Wert dieses Indikators gibt an, wie viele Tage die Kunden im Durchschnitt benötigen, um ihre Rechnungen zu begleichen:

$$360 \times \text{Forderungen}$$

---


$$\text{Umsatz der letzten beiden Monate} \times 6$$

### 5. Lagerumschlag

Es ist wichtig, einen Kompromiss zu finden zwischen einer für eine schnelle und sichere Dienstleistung ausreichenden Lagerhaltung und andererseits der finanziellen Notwendigkeit, die Lagerbestände möglichst gering zu halten, damit das Umlaufvermögen möglichst wenig belastet wird und die Liquidität erhöht wird. Berechnen Sie, wie vielen Verkaufstagen Ihre Lagerbestände entsprechen. Der Indikator sagt Ihnen dann in wie viel Tagen Sie durchschnittlich ihren Lagerbestand ersetzen.

Sie brauchen dazu zwei Angaben: die Materialkosten und den Wert des Lagerbestandes.

$$360 \times \text{Lagerbestand}$$

---


$$\text{Materialkosten der letzten beiden Monate} \times 6$$

### 6. Die Bruttomarge auf dem Verkauf

Die Bruttomarge ist die Differenz zwischen Ihrem Umsatz einerseits und den Material und Zuliefererkosten andererseits.

Vergleichen Sie dieses Ergebnis mit den Vorgaben Ihres Businessplans.

Durch eine eingehende Analyse der Zusammensetzung dieser Kosten werden Sie in die Lage versetzt, die angemessenen Schritte einzuleiten.

### 7. Die Wertschöpfung

Die Wertschöpfung erhält man durch Abzug der sonstigen Güter und Dienstleistungen von der Bruttomarge.

Vergleichen Sie auch dieses Ergebnis mit ihrem Businessplan und klären Sie die Ursachen für eventuelle Abweichungen.

# 5. FINANZIERUNGSKONZEPT

Nachdem Sie den Finanzbedarf ermittelt haben, müssen Sie die Finanzierung in Angriff nehmen, also Geldquellen für Ihr Unternehmen erschließen. Dazu kommen Eigenkapital, Fremdkapital und öffentliche Fördermittel in Betracht.

Beachten Sie aber, dass die Beschaffung der nötigen Gelder nicht von heute auf morgen möglich ist, sondern ungefähr einen Zeitraum von drei Monaten beansprucht. Achten Sie dabei sorgfältig auf die Wahl Ihrer Hausbank. Sie ist Ihr wichtigster Partner bei der Beschaffung von Fremdkapital und öffentlichen Fördermitteln!

## 5.1. EIGENKAPITAL

Eigenkapital ist das, was Sie aus eigenen Mitteln in Ihr Unternehmen investieren können. Je mehr Eigenkapital in Ihrem Unternehmen steckt, desto stärker ist die finanzielle Basis. Auch bedeutet ein hoher Eigenkapitalanteil mehr Unabhängigkeit von Kreditgebern, der Raum für unternehmerische Entscheidungen ist also größer. Mit Eigenkapital ist aber nicht nur Geld gemeint, dazu zählen beispielsweise auch Sachwerte, sofern sie ins Unternehmen eingebracht werden.

## 5.2. FREMDKAPITAL

Fremdkapital wird Ihnen von Dritten, in der Regel Banken, überlassen. Dafür müssen Sie Sicherheiten vorweisen (z.B. Bürgschaften oder Wertpapiere) und Zinsen bezahlen. Grundsätzlich gilt: Schätzen Sie Ihren Kapitalbedarf nicht zu niedrig ein und denken Sie daran, dass Fremdfinanzierung nahezu unverzichtbar und gängige Praxis ist.

## 5.3. BÜRGschaften

Falls die Gewährung eines Kredites für eine Existenzgründung oder zur Finanzierung einer Übernahme oder anderer Vorhaben einer Bank auf Grund zu geringer Sicherheiten Schwierigkeiten bereitet, kann eine Bürgschaft ein Weg zur Finanzierung sein.

Bei Bürgschaften verpflichtet sich der Kreditnehmer selbst und / oder ein Dritter, für die Verzinsung und Rückzahlung des im Bürgschaftsvertrag ausgehandelten Betrages.



## 5.4. DAS BANKGESPRÄCH: EIN LEITFADEN - WAS MAN BEIM UMGANG MIT BANKEN BEACHTEN SOLLTE!

### 5.4.1. GESCHÄFTSKONTAKTE MIT BANKEN

Bei der Auswahl der Bank sollten sie darauf achten, dass die Bank auch für Ihren Betrieb geeignet ist. Im Geschäftsverkehr mit einer Bank, spielen nicht die Konditionen alleine die entscheidende Rolle. Vielmehr sollten Sie auf andere Punkte großen Wert legen.

- Ein faires Geschäftsgebahren Ihrem Betrieb gegenüber, auch in Krisenzeiten
- Eine objektive, gute, zuvorkommende, an den Bedürfnissen Ihres Betriebes orientierte Beratung
- Eine zügige Bearbeitung Ihrer Wünsche
- Angemessene Forderungen bzgl. der Bereitstellung von Sicherheiten
- Flexibilität bei besonderen Situationen und Sonderwünschen

Sehr wichtig beim reibungslosen Umgang mit Banken ist, neben der Qualifikation und des Engagements der Bankmitarbeiter, der persönliche Kontakt. Häufige Wechsel der Bezugspersonen führen leicht zu Irritationen und stehen somit einer engen und vertrauensvollen Geschäftsbeziehung entgegen.

Der Unterhalt von Geschäftsbeziehungen zu mehreren Kreditinstituten und Banken verschafft Ihnen einen guten Überblick über Konditionen und Leistungen. Zudem vermindert dies die Abhängigkeit von einer Bank und eröffnet Ihnen bei Unstimmigkeiten Ausweichmöglichkeiten.

Fairness, Ehrlichkeit und Offenheit sind unabdingbare Voraussetzungen im Kreditbereich. Halten Sie daher mit Informationen über Ihren Betrieb nicht hinter dem Berg und informieren Sie Ihre Banken über die aktuelle Geschäftsentwicklung. Des Weiteren sollten Sie daran denken, die Banken rechtzeitig über besondere Entwicklungen, die z.B. eine temporäre Erweiterung des Kontokorrentlimit notwendig machen zu informieren. Versprechen Sie nicht mehr als Sie halten können. Halten Sie getroffene Vereinbarungen ein.

#### 5.4.2. EIGENDARSTELLUNG DES BETRIEBES

Von der Qualifikation und den Fähigkeiten eines Unternehmers hängt die Entwicklung des Betriebes in guten wie in schlechten Zeiten ab. Unternehmerischer Weitblick, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Führungsfähigkeiten sind die Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen. Banken erwarten von Ihnen, dass neben persönlichen guten Eigenschaften, unternehmerische Fähigkeiten und branchenspezifisches Fachwissen und Können vorhanden sind. Des Weiteren wird erwartet, dass Sie Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens kennen und ungewöhnliche Situationen erklären können. Ebenso sollten Sie die wirtschaftlichen Grenzen und Möglichkeiten Ihres Betriebes realistisch einschätzen und erklären können. Die Persönlichkeit des Unternehmers muss geeignet sein, bei den Banken Vertrauen, Kompetenz, Tatkraft und Überzeugungskraft zu vermitteln. Zudem stellen Eigenschaften, wie Offenheit, Ehrlichkeit, Fairness und Verantwortungsbewusstsein für Banken ein wichtiges Beurteilungskriterium dar. Versuchen Sie daher diese Fähigkeiten und Eigenschaften bei Bankkontakten zu vermitteln. Detaillierte und tiefgehende Kenntnisse über die Branche sowie das wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens, werden als selbstverständlich vorausgesetzt.

Neben den persönlichen Voraussetzungen, muss auch die wirtschaftliche Kreditfähigkeit des Unternehmens gegeben sein. Hierzu gehört vor allen Dingen:

- Breite Kapitalbasis
- Gute Ertragskraft
- Gute Liquidität
- Angemessene Privatentnahmen
- Bürgschaften

#### 5.4.3. DAS BANKGESPRÄCH

Aus einem Kreditgespräch ziehen Banken wichtige Schlüsse über Sie und Ihr Unternehmen. Diese Schlüsse dienen als Grundlage für die Kreditwürdigkeit Ihres Unternehmens und Ihre unternehmerischen Fähigkeiten. Aus diesem Grunde sollten alle Bankgespräche sehr gründlich vorbereitet werden. Hierzu gehören die Aufbereitung sämtlicher Unterlagen, die die Bank zur Bonitätsbeurteilung benötigt, als auch die Erstellung eines persönlichen Gesprächsleitfadens.

Auch die Unterlagen, die die wichtigsten Daten über Ihren Betrieb enthalten sowie Berichte aus Fachpresse und regionalen Zeitungen können hilfreich sein. Zur Beurteilung Ihrer Vermögensverhältnisse ist es auch sinnvoll, verschiedene Verträge wie Gesellschaftsvertrag, Ehevertrag und weitere Unterlagen, wie Wertermittlungen, Feuerversicherungsscheine und ähnliches vorzulegen. Findet das Bankgespräch aufgrund geplanter Investitionen statt, so ist es unabdingbar, einen detaillierten Investitionsplan vorzulegen sowie der Bank auch schon Vorstellungen über die Finanzierung vorzuschlagen. Grundsätzlich ist es auch sinnvoll, je nach Finanzierungsanlass, Konsolidierungskonzepte zur Betriebsübergabe, Existenzgründungskonzepte oder weitere Dinge vorzulegen.

#### 5.4.4. WAS HÄLT DIE BANK VON IHNEN

Bei der Beurteilung der Bonität von Kunden, legen Banken in der Regel vier Kriterien zugrunde.

- Persönliche Kreditwürdigkeit des Betriebsinhabers
- Wirtschaftliche Kreditfähigkeit des Unternehmens und Betriebsinhabers
- Wirtschaftliche Zukunftsaussichten der Branche und des Unternehmens
- Vorhandene Sicherheiten

Ihre persönliche Kreditwürdigkeit hängt zu einem großen Teil von dem Eindruck ab, den Sie bei Kreditverhandlungen Ihrem Gesprächspartner vermitteln.

Ihre wirtschaftliche Kreditfähigkeit wird aufgrund einer Analyse der Jahresabschlüsse sowie Ihren Kontobewegungen, Diskontierung von Lieferantenrechnungen, Scheckrückgaben oder Wechselprotesten durchgeführt. Von Seiten der Bank werden auch die Betriebsorganisation, Produkte und Dienstleistungen sowie Absatzmärkte mit in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Besondere Bedeutung bei der Entscheidung haben auch Informationen über die zukünftige wirtschaftliche Situation und Entwicklung der Branche in der Sie tätig sind.

Zur Begrenzung eines Ausfallrisikos, dienen der Bank Sicherheiten.

Die Bewertung der Sicherheiten erfolgt nach Ihrer Verwertbarkeit.

Anhand der vier genannten Kriterien fällt die Bank die Entscheidung über Ihre Bonität. Von Seiten der Banken werden oftmals Kreditnehmer sogar in verschiedene Bonitätsklassen eingestuft. Von der Einstufung in diese Klassen hängt der Verhandlungsspielraum entscheidend ab.

### 5.4.5. DIE BANK LEHNT EINEN KREDITANTRAG AB

Ursachen für die Ablehnung von Kreditwünschen können vielfältig sein:

- Haben Sie sich beim letzten Kreditgespräch schlecht verkauft?
- Haben Sie Vereinbarungen nicht eingehalten?
- Hat sich die Marktsituation für Ihren Betrieb verschlechtert?
- Sind Ihre Bilanzen zu schlecht?
- Haben Sie die Bank ausreichend informiert?
- Sind Schecks geplatzt?
- Ist es zu Wechselprotesten gekommen?
- Hat der Sachbearbeiter oder die Geschäftsführung der Bank gewechselt und es werden nun andere Leitlinien für die Vergabe von Krediten zugrunde gelegt.

Falls die Bank Ihren Kreditwunsch abgelehnt hat, sollten Sie nicht die Flinte ins Korn werfen. Versuchen Sie die Gründe für die Ablehnung zu erfahren. Eventuell können Sie hier noch einiges zurechtrücken und die Bank umstimmen. Stellen Sie bei einer anderen Bank einen Kreditantrag. Vielleicht ist dort eine andere Beurteilung möglich. Sollten sich aber mehrere Banken weigern Ihnen einen Kredit zu gewähren, dann liegen wohl erhebliche Mängel vor, die Sie möglichst bald beseitigen sollten.



**Tipps zum Bankgespräch: Das Hausbankgespräch. Die Kreditzusage einer Bank steht und fällt mit einem Erfolg versprechenden Unternehmenskonzept. Wichtig ist aber auch ein gut vorbereitetes und überzeugendes Gespräch mit dem Banker. Fünf Regeln, die Sie beachten sollten:**

#### 1. Gründliche Vorbereitung

Eine gute Vorbereitung des Gesprächs ist unerlässlich. Dazu gehört vor allem die Ausarbeitung eines ausgereiften Konzeptes, das genaue Angaben über Art und Umfang der erforderlichen Investitionen, eine fundierte Rentabilitätsberechnung und die geplanten Absatzwege des Unternehmens enthalten muss.

#### 2. Sicher auftreten

Gründer sind keine Bittsteller, sondern künftige Geschäftspartner, an denen auch die Bank Interesse hat. Treten Sie also selbstsicher auf.

#### 3. Öffentliche Fördermittel verlangen

Zunächst müssen Sie die Bank überzeugen, Ihr Vorhaben zu finanzieren. In der Regel besteht die günstigste Finanzierung aus öffentlichen Fördermitteln, ergänzt durch Hausbankdarlehen. Bestehen Sie unbedingt darauf, die Möglichkeiten der öffentlichen Förderung zu besprechen.

#### 4. Förderprogramme kennen

Informieren Sie sich bereits vor dem ersten Gespräch in der Bank über die für Sie in Frage kommenden Finanzierungsprodukte. Damit kommen sie der Aussage zuvor, für Ihre Investitionen gebe es kein günstiges Geld.

#### 5. Konditionen vergleichen

Wenn eine Bank ablehnt, Ihr Vorhaben zu finanzieren, muss das nicht automatisch das Aus für Ihren Plan bedeuten. Gehen Sie zu verschiedenen Banken. Und: Vergleichen Sie die Konditionen der Bankkredite, denn hier gibt es große Unterschiede.

Wenn Sie dennoch einmal Probleme mit der Hausbank haben:

- Nehmen Sie eine Schwachstellenanalyse Ihres Unternehmenskonzeptes vor, gegebenenfalls mit professionellem Rat.
- Haben Sie schon eine Existenzgründungsberatung der Handwerkskammer wahrgenommen?
- Eigenkapital verstärken, wenn möglich Partneraufnahme prüfen. Kapitalbeteiligungsgesellschaften ansprechen.
- Ihre Chancen, ein Kreditinstitut für einen Antrag auf Eigenkapitalhilfe zu gewinnen, werden verstärkt, wenn Sie schon einmal eine «Fachliche Stellungnahme» durch Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer fertigen lassen.

# 6. GESTALTUNG DES ÜBERNAHMEVERTRAGES

Wenn Grundstücke übertragen werden, ist eine notarielle Beglaubigung vorgeschrieben. Der schriftliche Vertrag, egal von welcher Seite angefertigt, sollte durch einen Anwalt oder Notar geprüft bzw. erstellt werden. Je nach persönlichen Vereinbarungen, Form der Übergabe und Rechtsform des Betriebes können Kaufverträge sehr unterschiedlich aussehen.

## TIPP

**Auch wenn oft bestehende Modell-Verträge genutzt werden, so ist es doch wichtig diese an die jeweilige spezifische Situation anzupassen.  
Lassen Sie sich von einem Anwalt oder Notar beraten!**



# 7. WAS NOCH ZU BEACHTEN IST

## 7.1. DER ZEITPLAN

Für die Abwicklung der Übernahme sind nicht nur inhaltliche Entscheidungen zu treffen. Auch die zeitliche Planung ist nicht außer Acht zu lassen, da Sie mindestens ca. 3 - 4 Monate für Betriebsprüfung, Verhandlungen, Finanzierungsantrag, Vertragsabschluss und die Formalitäten zur Existenzgründung benötigen. Planen Sie bauliche Veränderungen, sollten Sie besser mindestens 6 Monate einkalkulieren.

Wichtig bei der Aufstellung Ihres Zeitplanes ist auch, dass Sie Ihre Vorstellung vom Übernahmetermin mit der des Übergebers abgleichen und dass Sie sich über einen Termin einigen, an dem die Übergabe offiziell und öffentlich bekannt gegeben wird.

## 7.2. DIE ÜBERNAHME ALS MARKETINGAKTION

Eine Möglichkeit, die Übergabe offiziell bekannt zu geben, ist z.B. eine Anzeige in der Lokalzeitung, in der sich der bisherige Inhaber bei allen Geschäftspartnern und Kunden für die Zusammenarbeit bedankt und er Sie als neuen Inhaber vorstellt. Zusätzlich empfiehlt es sich, die besonders wichtigen Geschäftspartner persönlich anzuschreiben.

Und noch ein weiterer Vorschlag: Machen Sie aus dem offiziellen Übernahmetermin und der Schlüsselübergabe ein Event und laden Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter dazu ein! Sicher, eine zusätzliche Investition ist das schon. Aber es bietet Ihnen eine gute Gelegenheit, Kontakte aufzubauen. Der Übergeber kann Sie hier persönlich mit den Stammkunden und den wichtigen Lieferanten bekannt machen. Sein Vertrauen und seine Zustimmung in Ihre Person sind so für jeden sichtbar und Sie können die Gelegenheit nutzen, Skeptiker von Ihrer Person zu überzeugen. Eine solche Veranstaltung kann so für Sie zu einem positiven Einstand und für den Übergeber zu einem würdigen Abschied werden.

## 7.3. DER ERSTE TAG IM EIGENEN BETRIEB

Unabhängig davon, ob Sie während einer Übergangsphase noch eine Zeitlang gemeinsam mit dem Übergeber den Betrieb leiten oder ob Sie direkt alleine durchstarten: Setzen Sie sich gerade für die Anfangsphase die Ziele nicht zu hoch und bleiben Sie vor allem geduldig.

Die psychologischen und emotionalen Aspekte der Übergabe sind nicht zu unterschätzen! Nehmen Sie sich die Zeit, persönliche Kontakte zu Ihren Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten zu knüpfen und versuchen Sie, deren Bedürfnisse und Erwartungen zu erkennen.

Die Zeit, die Sie in die Menschen in Ihrem Betriebsumfeld investieren, zahlt sich meist aus. Die Gefahr, dass Ihnen mit dem Weggang des Übergebers Kunden- oder Lieferanten-

beziehungen verloren gehen und dass Mitarbeiter von sich aus kündigen, reduziert sich durch einen sensiblen Umgang erheblich. Wenn Sie direkt am ersten Tag alles Alte als überholt abtun, wird Ihnen das vermutlich an allen Fronten nur wenig Sympathien einbringen. Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterbindungen, die über Jahre hinweg aufgebaut wurden, sind wertvoll. Überlegen Sie sich also gut, ob Sie auf diese Potentiale verzichten wollen und können.

Auch von den Erfahrungen und dem Wissen des Übergebers, der Mitarbeiter und Geschäftspartner können Sie durchaus profitieren. Überlegen Sie daher, wie Sie gemeinsam einen erfolgreichen und zukunftsfähigen Mix aus Altem und Neuem an den Start bringen können.

### TIPP

**Beziehen Sie auch Ihre Mitarbeiter in Ihre Überlegungen und Pläne ein. Geben Sie Ihnen die Chance Ihre Gedanken und die Hintergründe für geplante Veränderungen nachzuvollziehen und nehmen Sie Anregungen und Vorschläge als Bereicherung in Ihre eigene Planung auf.**











[www.cdm.lu](http://www.cdm.lu)



**CHAMBRE  
DES METIERS**  
Luxembourg

2, Circuit de la Foire Internationale  
L-1347 Luxembourg-Kirchberg  
B.P. 1604 · L-1016 Luxembourg  
T: (+352) 42 67 67-1 · F: (+352) 42 67 87  
E: [contact@cdm.lu](mailto:contact@cdm.lu)