



HANDELS-, INDUSTRIE-,
HANDWERKS- UND LAND-
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Die optimale Unternehmensnachfolge

Ich übergebe
mein Unternehmen

1

Projektleitung und Herausgeber:
Handelskammer Bozen
Unternehmensnachfolge
Südtiroler Straße 60, 39100 Bozen
Tel. 0471 945 671, -531
E-Mail: generation@handelskammer.bz.it
www.handelskammer.bz.it



HANDELS-, INDUSTRIE-,
HANDWERKS- UND LAND-
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Grafik: F&P, Bozen
Überarbeitete Auflage, März 2021

Alle Rechte vorbehalten

Nachdrucke und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur unter Angabe der Quelle (Herausgeber und Titel) gestattet.

Wir bedanken uns für Beiträge und fachliche Unterstützung:

RA Dr. Wolfgang Burchia, Rechtsanwaltssozietät Burchia & Eccher, Bozen
Dr. Peter Gliera, Wirtschaftsberater, Gliera - Rieper & Partner, Bozen
Dr. Walter Marcolens, Bürogemeinschaft Pinter - Chelodi - Marcolens, Bozen
Dipl. Wirtsch. – Ing. Dr. Helmut Matt, Matt & Partner, Bozen
Dr. Alois Kronbichler, Kohl & Partner Tourismusberatung Südtirol, Gais
Rag. Horst Völser, Roi Team Consultant GmbH, Bozen

Dieser Leifaden wendet sich gleichermaßen an Unternehmerinnen als auch an Unternehmer.
Der besseren Lesbarkeit wegen wurde auf die Angabe beider Formen verzichtet.

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Der Generationswechsel ist auch in Südtirols Unternehmerlandschaft – geprägt von vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen – ein aktuelles Thema. Viele Unternehmen stehen vor der Übergabe, da entweder Eigentümer oder die Führungsebene das pensionsfähige Alter erreicht haben. Wird kein Nachfolger gefunden, gehen Substanz, Know-how und Arbeitsplätze verloren.



Grundsätzlich gilt im Rahmen einer Betriebsübergabe: Nichts dem Zufall überlassen! Nur durch eine rechtzeitige Planung bleibt genügend Zeit, um sich umfassend zu informieren und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Wer ist ein geeigneter Nachfolger? Welche steuerlichen und rechtlichen Komponenten sind zu regeln? Wie viel ist das Unternehmen wert? Wie können die Mitarbeiter bestmöglich in die Übergabe miteinbezogen werden? Welche Vorsorgemaßnahmen sollten bereits im Vorfeld für den Übergeber getroffen werden?

Gibt es klare Antworten auf diese Fragen, kann die Lösung in eine passende steuerliche und rechtliche Form gegossen und dann abgesichert werden. Die Regelung der Nachfolge erfordert konkrete und selbstbewusste Schritte vom Unternehmer selbst, um den Übergabeprozess erfolgreich abzuschließen.

Gelingt dieser Übergang, blickt ein zufriedener Senior mit berechtigtem Stolz auf sein Lebenswerk zurück und ein motivierter Junior gestaltet voller Tatendrang die Zukunft des Unternehmens.

On. Dr. Michl Ebner
Präsident der Handelskammer Bozen

Einführung






Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist eine der größten Herausforderungen für jeden Unternehmer. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der frühzeitigen und strategischen Planung der Übergabe.

Die Unternehmensnachfolge beschränkt sich heutzutage nicht mehr auf die Nachfolge innerhalb der Familie, sondern erfolgt in unterschiedlichsten Erscheinungsformen. Somit stellt eine erfolgreiche Übergabe nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine rechtliche und finanzielle Herausforderung dar.

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir Ihnen helfen, die bevorstehenden Aufgaben erfolgreich zu meistern. Ziel ist es, den Bestand des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze ebenso wie die wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers langfristig zu sichern.

Bitte bedenken Sie, dass es keine Pauschallösung für die Unternehmensnachfolge geben kann. Welche Lösung für Sie optimal ist, hängt von verschiedenen Kriterien ab. Die Broschüre soll dazu beitragen, diese Kriterien zu erkennen und eine für Ihre individuelle Situation maßgeschneiderte Lösung zu finden.

Jedes einzelne Modul zum Thema Nachfolge kann unabhängig voneinander heruntergeladen und gelesen werden. Sie können selbst entscheiden, ob Sie alle Kapitel lesen möchten oder nur jenes, das für Sie im Moment relevant ist. Folgende Kapitel sind verfügbar:

-  Modul 1: **Ich übergebe mein Unternehmen**
-  Modul 2: **Ich übernehme ein Unternehmen**
-  Modul 3: **Gemeinsam die Nachfolge umsetzen**
-  Modul 4: **Rechtliche Absicherung**
-  Modul 5: **Steuern und Nachfolge**

Beachten Sie bitte: Viele Bereiche der Unternehmensnachfolge sind derart komplex, dass sie nur mithilfe von Experten richtig beurteilt werden können. Diese Broschüre kann zwar als grundlegende Orientierungshilfe dienen, sie ersetzt aber keinesfalls die Beratung durch Experten.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Ihr Service für Unternehmensnachfolge

der Handelskammer Bozen

Inhaltsverzeichnis

Je früher desto besser: Die Nachfolge rechtzeitig planen	6
Zeitplanung und Phasen der Übergabe	8
Der Notfallplan	11
Das Lebenswerk „loslassen“ - neue Aktivitäten beginnen	12
Altersvorsorge und Übergabe	15
Die Planung der Übergabe	16
Der ideale Nachfolger: Ist der „Wunschnachfolger“ auch der Richtige?	18
Mögliche Formen der Gegenleistung	20
Einige Übergabeformen im Detail	22
Beratung: die Sicht von Dritten	26
Anhang	
Adressenverzeichnis	28

Ich übergebe mein Unternehmen

1.1. Je früher desto besser: die Nachfolge rechtzeitig planen

Checkliste: Wie stellen Sie sich die Übergabe vor?

- Wen wünschen Sie sich als Nachfolger? Warum?
- Wann soll der Nachfolger das Unternehmen übernehmen?
In Kürze? In Jahren? Warum?
- Wie soll das Unternehmen übergeben werden?
Familiennachfolge? Fremdgeschäftsführung? Verpachtung? Verkauf?
- Weshalb favorisieren Sie diese Übergabeform?
- Möchten Sie für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein?
- Wenn ja, wie lange und in welcher Funktion?
- Was denken Sie, ist Ihr Unternehmen wert?
- Wie kommen Sie auf diesen Wert?
- Dient dieser Betrag der Alterssicherung?
- Fassen Sie das gefundene Ergebnis nach dem folgenden Muster in einem Satz zusammen:
„Ich wünsche mir, mein Unternehmen in Jahren an
..... für Euro
(einmalige Zahlung, Pacht/Rente pro Monat) zu übergeben.“

Jedem Unternehmer liegt das Fortbestehen seines Unternehmens am Herzen. Er denkt vorausschauend über seine Unternehmensstrategie, seine Produkte und Märkte, sowie über seine Mitarbeiter nach. Der Gedanke, den die meisten Unternehmer jedoch gern hinausschieben und oft verdrängen, ist das künftige Abgeben des Betriebes.

Deshalb sollte jeder Unternehmer schon früh genug an eine bevorstehende Übergabe denken, damit verschiedenste Elemente persönlicher, wirtschaftlicher und steuerlich-rechtlicher Natur berücksichtigt werden. Entscheidungen wie „Wer übernimmt das Unternehmen?“, „Wer in der Familie muss ausbezahlt werden?“, „Wie muss sich der Junior auf seine zukünftige Aufgabe vorbereiten?“, können nicht von heute auf morgen gefällt werden, sondern sind Teil eines längeren Entscheidungsprozesses, bei dem es notwendig ist, verschiedene Personen zu involvieren.

Es kostet Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen, sich nach anderen Aktivitäten umzusehen und jemand anderem seinen Platz zu überlassen. Noch schlimmer ist aber der Gedanke, dass der Fortbestand des Unternehmens, für das man so hart gearbeitet hat, bedroht sein könnte. Es sollte im Interesse eines jeden (auch noch jungen) Unternehmers sein, einen qualifizierten Nachfolger für den Notfall parat zu haben, der über die laufenden Geschäfte informiert und in alle betrieblichen Angelegenheiten eingeweiht ist.¹

Gerade aus dieser Notwendigkeit heraus spielt das Thema Nachfolgeregelung und Stellvertretung der Führungsposition im Rahmen der „soft skills“ bei Ratingverfahren im Zuge von BASEL III eine wichtige Rolle. Auch in Zukunft werden Banken die Kreditvergabe und die Kreditkonditionen auch davon abhängig machen, inwieweit der Unternehmer Vorsorge für seine Nachfolge bzw. Stellvertretung mit entsprechenden Maßnahmen getroffen hat.²

Vorbereitung der Unternehmensübergabe

Es gibt eine Reihe von Gründen, die Unternehmensübertragung frühzeitig „anzupacken“. Nur durch eine rechtzeitige Planung bleibt genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, zu planen, Alternativen zu prüfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen, Steuervorteile zu nutzen oder notfalls Korrekturen vorzunehmen.

Grundsätzlich sollte eine gewissenhafte Nachfolgeplanung bereits zehn Jahre vor der eigentlichen Übergabe beginnen. Natürlich heißt das nicht, dass Maßnahmen, die im ersten Jahr vorbereitend getroffen werden, unverändert im zehnten Jahr umgesetzt werden müssen. Hier braucht es die notwendige Flexibilität.

Der Vorteil einer frühzeitigen Planung liegt aber darin, dass ungeahnte Fragen aufgeworfen werden, die es zu beantworten gilt. Lösungen müssen gemeinsam im Unternehmen und in der Unternehmerfamilie gefunden werden. Unternehmen, Unternehmerfamilie und Mitarbeiter können sich so auf die neue Situation einstellen und eventuelles Konfliktpotential schon vor der Übergabe aufdecken. Gerade dieser offene Prozess ermöglicht es, zu verantwortungsvollen Entscheidungen und somit zu einer „starken“ Nachfolge zu gelangen, die für alle beteiligten Personen transparent, verständlich und damit nachhaltig ist.

1 Next – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 26

2 Idem, Seite 26

Der gesamte Prozess der Unternehmensübergabe erstreckt sich über ca. 5 bis 10 Jahre. Der Seniorunternehmer sollte dabei:³

- das Unternehmen auf die Übergabe vorbereiten,
- sich für eine zuverlässige Altersversorgung bzw. -vorsorge entscheiden,
- das Familienvermögen sichern,
- alle steuerlichen und rechtlichen Komponenten einer Übertragung regeln,
- einen Nachfolger wählen und in das Unternehmen einführen,
- sich konkrete Gedanken über seine Tätigkeiten nach dem Unternehmensausstieg machen.

1.2. Zeitplanung und Phasen der Übergabe

Planen Sie die Unternehmensübergabe bzw. -übernahme von Anfang an schriftlich und mit Zeitvorgaben. Dazu gehören auch Vorüberlegungen wie u.a. die Suche nach einem geeigneten Nachfolger, die Definition von Zielen, die Vereinbarung der Übergabe- und Zahlungsmodalitäten sowie die Regelung von Erbansprüchen.

Phasenplan der Nachfolgeregelung⁴

Analyse und Bewertung der Ausgangssituation

Dauer 1-2 Jahre

- Festlegen von Zielen, die mit der Übergabe des Unternehmens verfolgt werden. Ihre Entscheidungen haben Konsequenzen für sich und Ihre Familie.
- Übergabeform klären: Verkauf, Familiengesellschaft, Beteiligungsgesellschaft, u.a.
- Führung durch: Familienmitglied, angestelltes Management, Beirat
- Nachfolger suchen: Klären Sie, welche fachlichen und persönlich-menschlichen Eigenschaften der passende Nachfolger haben sollte. Dies ist umso wichtiger, wenn Sie Ihr Unternehmen verpachten oder eine wiederkehrende Rente anstreben und auf den weiteren Erfolg des Unternehmens angewiesen sind.
- Unternehmensphilosophie überprüfen
- Unternehmensstrategie überprüfen und eventuell anpassen
- Führung und Kommunikation aktualisieren
- Rechtliche Regelungen und Vertragswerke: Informationen bezüglich der rechtlichen Absicherung und steuerlichen Auswirkungen Ihrer Entscheidungen sollten Sie rechtzeitig einholen und bei eventuellen Änderungen jeweils überprüfen.
Rechtliche Voraussetzungen, wie zum Beispiel die Anpassung des Gesellschaftsvertrages, die optimale Rechtsform für das Unternehmen und eine entsprechende Absicherung Ihrer Person, sollten in Ruhe und von Profis ausgearbeitet werden; Mustervereinbarungen sind hier fehl am Platze, da sie Ihre individuellen Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigen.

³ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 26

⁴ Südtiroler Wirtschaftszeitung, 22.09.2000, Seite 10

- Steuerliche Komponente: Insbesondere bei der Weitergabe eines Unternehmens an Verwandte spielt auch die steuerliche Komponente eine besondere Rolle: Erbschafts- und Schenkungssteuer wollen ebenso berücksichtigt werden wie Körperschafts- und Einkommenssteuer.
- Beratung: Zur Unterstützung bietet sich an, Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberater für die Gespräche zwischen Unternehmer, Nachfolger, Familie, Führungskräften und Mitarbeitern als Moderatoren hinzuzuziehen. Dies hilft Konflikte zu vermeiden bzw. rasch beizulegen.
- Unternehmenswert ermitteln: Was ist Ihr Unternehmen überhaupt wert? Ermitteln Sie den Unternehmenswert zeitnah, es gibt dafür verschiedene Bewertungsverfahren.
- Rating für eine Kreditvergabe: Die frühzeitige Regelung der Nachfolge verbessert darüber hinaus das qualitative Rating, das von den Banken für eine Kreditvergabe laut BASEL III zugrunde gelegt wird. Dies hat Auswirkungen auf die Kapitalbeschaffung sowie auf den laufenden Bankkontakt.⁵
- Finanzielle Hintergründe: Erkundigen Sie sich vor dem Verkauf, ob der potentielle Käufer auch in der Lage ist, die Übernahme des Unternehmens zu finanzieren.

Planung und Gestaltung des Übergabeprozesses

Dauer 2–4 Jahre

Kick-off-Treffen für die Nachfolge mit allen Beteiligten (Familienmitgliedern, Führungskräften, Gesellschaftern) zur

- Klärung des Leitbildes/der Vision
- Festlegung der zukünftigen Führungsstruktur
- Erstellung eines Zeitplanes mit Meilensteinen
- Erarbeitung einer Übergabestrategie: Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Nachfolger eine Übergabestrategie. Machen Sie sich auch auf kleinere Reibereien und Diskussionen gefasst, da die Interessen der Beteiligten häufig gegensätzlich sind. Diese Gegensätze sollten konstruktiv, im Dialog, im Interesse beider Parteien und im Interesse des Unternehmens ausgeglichen werden.⁶
- Festlegung des Zeitpunktes der Übergabe: Suchen Sie sich einen geeigneten Zeitpunkt für die Übergabe aus. Sie sollte möglichst nicht während einer Konjunkturflaute, einer betrieblichen Umbruchphase oder Ähnlichem erfolgen. Auch etwaige größere Transaktionen oder Investitionen sollten abgeschlossen oder nicht gleich fällig sein. Achten Sie außerdem auf einen sicheren Personalbestand.
- Erstellung eines Zeitplanes: Erstellen Sie einen konkreten Fahrplan mit Zeitangaben, in dem die einzelnen Schritte des Übergangs niedergelegt sind und in dem Sie Ihre beiderseitigen Ziele aufeinander abstimmen. Enthalten sein sollten der Eintrittszeitpunkt des künftigen Unternehmers und die zukünftige Rolle des Altinhabers sowie dessen Austrittszeitpunkt. Ferner sollten Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungsbereiche des Nachfolgers sowie des Seniors exakt festgelegt werden.⁷

⁵ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 27

⁶ Idem, Seite 27

⁷ Idem, Seite 30

- Information der Mitarbeiter über die Entscheidungen hinsichtlich des Nachfolgeprozesses: Berücksichtigen Sie die Mitarbeiter des Unternehmens als kritischen Faktor des Unternehmensübergangs. Betreiben Sie eine offene Informationspolitik und beziehen Sie die Mitarbeiter ein, um Vertrauen im Unternehmen aufzubauen.
- Vorbereitung und Ausbildung des Nachfolgers: Selbst wenn der eigene Sohn oder die eigene Tochter den Betrieb übernimmt, ist eine gewisse Vorbereitung notwendig: Prüfen Sie deren persönliche und fachliche Qualifikationen. Ist eine Zusatzausbildung notwendig? Ist der Nachfolger der Aufgabe gewachsen? Stimmen die persönlichen Voraussetzungen, wie beispielsweise das private Umfeld? Der neue Unternehmer sollte Zeit haben, sich auf die Unternehmensführung und die neuen Aufgaben vorzubereiten.

Umsetzung des Nachfolgekonzeptes

Dauer 2–4 Jahre

- Schrittweise Einführung des Nachfolgers
- Schrittweise Übergabe von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung: Eine gemeinsame Unternehmensleitung führt häufig zu Kompetenzüberschneidungen und Irritationen bei Geschäftspartnern und im Unternehmen. Das gilt vor allem dann, wenn keine klare Regelung hinsichtlich der Kompetenzen getroffen worden ist.⁸
- Regelwerk für gemeinsame Entscheidungsfindung
- Einsetzen eines Beirates für die Nachfolgeregelung: Dieser kann bei weit reichenden Entscheidungen zu Rate gezogen werden oder bei Konflikten als Schiedsstelle fungieren. Der Einsatz eines Firmenbeirates kann darüber hinaus sinnvoll sein, wenn der Unternehmer einen gewissen Einfluss erhalten will, der Geschäftsverlauf nach der Übergabe noch überwacht werden soll oder wenn wesentliche Befugnisse noch nicht vollständig auf den Nachfolger übertragen werden sollen.
- Rückzug aus dem Tagesgeschäft für den Senior, der nun eine eventuell beratende Funktion ausübt

Während es in den ersten Jahren in Phase 1, nach dem Entschluss der Übergabe, hauptsächlich um die Bewertung der Unternehmenssituation geht und Entscheidungen bezüglich der Vorgehensweise anstehen, beginnt in Phase 2 die eigentliche Gestaltung des Übergabeprozesses. Grundsätzlich sollte dabei die Person des Nachfolgers schon feststehen. Mit diesem gemeinsam und unter Einbezug von Familienmitgliedern, Führungskräften und Gesellschaftern, wird die Struktur des „neuen“ Unternehmens festgelegt, eine Strategie samt Zeitplan vereinbart und diese den Mitarbeitern und anderen am Unternehmen interessierten Personen mitgeteilt. Ebenso viel Wert sollte auf die fachliche und unternehmerische Vorbereitung des Nachfolgers gelegt werden, besonders dann, wenn für die anstehende Tätigkeit noch Zusatzausbildungen notwendig sind.

Im Zeitraum von 2 bis 4 Jahren vor der endgültigen Übergabe sollte dann die schrittweise Einführung des Nachfolgers erfolgen. Dabei gehen Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung nach und nach vom Senior bzw. Übergeber auf den Junior bzw. Nachfolger über. Der Senior nimmt immer mehr eine beratende Funktion ein und zieht sich aus dem Tagesgeschäft zurück.

⁸ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 27

1.3. Der Notfallplan

Die Mindestform eines Nachfolgeplanes stellt der sogenannte "Notfallplan" dar, welchen jeder Unternehmer, unabhängig davon, ob er sich gerade mit der Nachfolge beschäftigt oder nicht, vorbereiten sollte. Manchmal kann es im Unternehmen kurzfristig zu unvorhergesehenen Situationen kommen, in denen eine andere Person das Steuer übernehmen muss.

Diese Ersatzperson, die auch nur zeitweilig eingesetzt sein kann, muss dann in der Lage sein, das Tagesgeschäft eigenständig weiterzuführen. Das ist in einigen Fällen sehr schwierig, denn manchmal sind die einfachsten Dinge nicht auffindbar und es kommt zu folgenden Fragen: Wie heißt das Passwort des Computers? Wo sind welche Dateien abgespeichert? Wo sind die Versicherungsunterlagen? Wer hat Zugriff auf das Konto? Wer ist unterschreibungsberechtigt? Wo liegt der Safeschlüssel? Wer darf eigentlich Entscheidungen treffen? ...

Ein Notfallplan ist angesagt und wird allen Unternehmern, ganz gleich welchen Alters, unbedingt empfohlen. Das Verfassen des Notfallplans sollte also beim Einzelnen nicht für Unruhe sorgen, sondern für Gelassenheit: „Es ist ja ein sehr schönes Gefühl, alles abgesichert zu wissen!“ Die Notfallregelung sollte Ihr Unternehmen und die von Ihnen finanziell abhängigen Personen absichern. Insbesondere wenn Sie alleiniger Entscheidungsträger im Unternehmen sind, sollten Sie vorsorgen und schriftlich festhalten, wie in der Zeit Ihrer Abwesenheit verfahren werden soll.

Der Notfallplan muss kein aufwändiges Dokument darstellen, er muss nur Aufschluss darüber geben, wo im Notfall welche wichtigen Gegenstände oder Dokumente auffindbar sind. Er muss die Namen derjenigen enthalten, die auf diese zurückgreifen und die Entscheidungen treffen dürfen und diese müssen entsprechend informiert sein.

Alle involvierten Personen sollten - wenn auch nicht über den Inhalt des Notfallplans - zumindest über dessen Existenz informiert sein. Weiters sollte er bei einer Vertrauensperson hinterlegt werden, am besten bei Ihrem Rechtsanwalt. Überprüfen Sie die Inhalte mindestens einmal im Jahr und passen Sie ihn an veränderte Gegebenheiten an. Informieren Sie Ihren Stellvertreter und Ihre Sekretärin, wo der Notfallplan zu finden ist.

- Folgende Angaben sollte ein Notfallplan auf jeden Fall enthalten:**
- > **Vertretungsplan:** Detaillierte Befugnisregelung: Wer kann im Notfall kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen?
 - > **Vollmachten:** Liste aller Vollmachten, zusätzliche Vollmachten für die Zeit Ihrer Abwesenheit, Handlungsvollmacht, Prokura, Bankvollmacht
 - > **Bei Gesellschaften:** Welche Regelungen muss der Gesellschaftsvertrag enthalten, z.B. die Regelung, dass mindestens zwei Gesellschafter den Betrieb nach außen vertreten.
 - > **Nachlassregelung:** Abschrift Ihres Testamentes und/oder Erbvertrages
 - > **Schlüsselverzeichnis** der Firma
 - > **Passwörter**
 - > **Wichtige Adressen**, am besten in einer Mappe gesammelt
 - > **Firmen-Versicherungen:** Auflistung der Versicherungen und Kopien der Polizen
 - > **Bankverbindungen:** Auflistung aller Bankkonten, Aufstellung der Kapitalanlagen, Liste der Bankvollmachten
 - > **Verträge:** Kopien wichtiger Verträge, Leasingverträge, Lieferantenvereinbarungen
 - > **Immobilien:** Grundbuchauszüge und eine Auflistung des Immobilienbesitzes.

Neben dem Notfallplan sollte natürlich die eigentliche Nachfolge mit einem Nachfolgeplan früh genug geplant werden, um die Übertragung und den vorgesehenen Nachfolger ausreichend vorzubereiten. Denn der Notfallplan ersetzt langfristig den Nachfolgeplan nicht. In der Praxis bleibt also der Gedanke an die Übergabe bestehen und gehört zur Essenz des „Unternehmer-Seins“.

1.4. Das Lebenswerk „loslassen“ – neue Aktivitäten beginnen

Viele Unternehmer sind bis ins hohe Alter hinein aktiv im privaten und beruflichen Leben. Für die meisten ist es deshalb unvorstellbar in Rente zu gehen. Viele, die ihre Betriebe selbst gegründet und jahrzehntelang geführt haben, betrachten ihr Lebenswerk nicht nur als Arbeit, von der es sich auszuruhen gilt, sondern als Lebensaufgabe und möchten so lange wie möglich das Ruder in der Hand halten.

Doch soll der Senior ja auch nicht alle Aktivitäten von heute auf morgen ablegen, sondern diese vielmehr schrittweise auf Aktivitäten in eine „neue Welt“ jenseits des Unternehmens verlagern. Auch wenn der ausscheidende Unternehmer noch eine Funktion als Beirat, Aufsichtsrat oder Berater im Unternehmen wahrnimmt, entbindet ihn das von der bisherigen Funktion als oberste Führungskraft: Aus aktivem Führen wird aktives Beaufsichtigen oder aktives Beraten. Doch diese Funktion liegt nun abseits des Tagesgeschäftes. Für den Senior stellt dieser Wandel aber trotzdem einen Verzicht dar, der anfangs mit Leere und Sinnverlust verbunden sein kann. Die Chance besteht aber gerade darin, in neuen Bereichen Beschäftigungen und Bestätigungen zu finden, die sich als genauso reizvoll erweisen können. Andere wertvolle Herausforderungen gehören nun zur Tagesordnung: Der Senior mit all seinen Erfahrungen und seinem Wissen. Es sind seine Authentizität, Unbestechlichkeit, Erfahrung und Fähigkeit zur Integration, die ihn kennzeichnen. Und gerade diese Charakteristiken – von außen an das Unternehmen herangetragen – helfen dem neuen Unternehmer die Unternehmensgeschichte erfolgreich weiterzuschreiben.

Spätestens mit 55 Jahren sollte die Übergabepflicht vorgenommen und die Phase bis zur Übergabe als nochmalige Herausforderung zum Durchstarten – im Sinne eines Motivationschubs betrachtet werden. Im Idealfall ist die Ernte eingefahren, um existenzielle Lebensgrundlagen muss man sich nicht mehr sorgen. Auch stellt die Eroberung eines vorderen Platzes im Wettbewerb um Marktanteile kein Ziel mehr dar.

Im Familienbetrieb ist mit der Nachfolgeplanung noch früher zu beginnen. Die Nachfolge darf hierbei keinesfalls zum Tabuthema gemacht werden. Es darf auch keine Scheu davor entwickelt werden, brennende Fragen offen anzusprechen.

Setzen Sie sich – so wie Sie es als Unternehmer gewohnt sind – aktiv mit Ihrer neuen Lebensphase auseinander. Definieren Sie die Übergabe und Ihre Rolle dabei als ein neues Projekt, das Sie mit Ihrer unternehmerischen Klarheit und Weitsicht planen und umsetzen.

Es geht dabei jedoch nicht um neue Märkte oder neue Produkte, sondern das Ziel heißt „Loslassen“. Allein das Erreichen dieses Zieles ist paradoxerweise eine wichtige existenzsichernde Maßnahme für die Zukunft des Unternehmens.⁹

⁹ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 30

Klärung der individuellen Zielvorstellungen bei der Übergabe

- Was wünschen Sie sich für sich persönlich, was für das Unternehmen?
- Wie sieht es mit Ihren persönlichen Zielen aus? Sollen Sie und Ihre Familie wirtschaftlich abgesichert sein?
- Möchten Sie weiterhin, bei Übergabe an ein Familienmitglied, ein Mitspracherecht nach dem Ausscheiden aus Ihrem Unternehmen haben oder zumindest mit entscheiden, welche Richtung künftig eingeschlagen werden sollte?
- Oder möchten Sie einen klaren Schlussstrich ziehen und sich ganz zurückziehen? Falls ja, haben Sie bereits Ideen, wer sich für das Unternehmen interessieren könnte?
- Und haben Sie sich auch über die steuerlichen Folgen des Verkaufs Ihrer Firmenanteile Gedanken gemacht?

Was möchten Sie, wenn der baldige Ausstieg vollzogen ist?

- Wofür stehe ich persönlich?
- Welchen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Beitrag will ich künftig leisten?
- Wie kann ich das umsetzen?

Denken Sie daran: Je eher Sie sich um die Nachfolge kümmern, desto sicherer können Sie sein, dass Sie es sind, der entscheidet, wie es mit dem Unternehmen weitergeht.

An der Tradition festhalten?

Besonders bei Familienunternehmen trifft man häufig auf ein krampfhaftes Festhalten an alten Traditionen und Gewohnheiten. Dabei gilt als Tradition entweder die absolute Verknüpfung der Familie mit dem Betrieb oder das Festhalten an einem bestimmten Handwerk oder die regionale Verwurzelung eines Betriebs.

Doch lässt Tradition keine Veränderungen zu?

Selbstverständlich ist es wichtig, Erhaltenswertes zu bewahren und zu pflegen. Manchmal besteht aber die Notwendigkeit, Dinge zu verändern und Neuerungen einzuführen, gerade um den Fortbestand des Unternehmens und dessen Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu garantieren. Es liegt in der Natur der Dinge, dass dies dem Junior, der das Unternehmen frisch übernimmt, wahrscheinlich leichter fällt als dem Senior. Selbstverständlich müssen auch die Neuerungen jeweils kritisch überprüft und Innovationen passend zu den Gegebenheiten im Unternehmen eingeführt werden.

Tradition sollte als gelebte Geschichte erhalten werden und als solche darf sie auch Veränderungen zulassen. Die Grundbausteine, welche die Tradition eines über mehrere Generationen aktiven Unternehmens auszeichnen, sind das Unternehmertum und die Freude an der Unternehmensführung.

Emotionale Konflikte¹⁰

Der Senior hat dem Betrieb „seinen Stempel aufgedrückt“ und ist mit seiner Art der Unternehmensführung erfolgreich gewesen. In vielen mittelständischen Betrieben hat auch die Ehefrau eine klar definierte Position, informell ist sie oft zuständig für das Beziehungsmanagement im Unternehmen. Der Nachfolger wird sicherlich seine eigenen Vorstellungen von Unternehmensführung in den Betrieb einbringen wollen. Mit der Übergabe entsteht daher oft ein emotionaler Konflikt.

Die Fälle, in denen der scheidende Chef die vom Nachfolger getroffenen Entscheidungen kritisiert oder gar in die Unternehmensführung eingreift, sind nicht selten. Dies führt in aller Regel zu Auseinandersetzungen, in die auch Mitarbeiter einbezogen werden. So untergraben viele Unternehmer die Autorität ihres Nachfolgers und setzen unter Umständen die Zukunft ihres Betriebes aufs Spiel.

Versuchen Sie - so schwer es auch fallen mag - zu akzeptieren, dass die jüngere Generation manches anders sieht und anders umsetzt. Machen Sie Zugeständnisse. Nehmen Sie hin, dass die Dinge neu gestaltet und auch Fehler gemacht werden. Nur so kann Ihr Nachfolger das Unternehmen und sich selbst weiterentwickeln.

Checkliste für den Übergeber

- Fühlen Sie sich bereit zum Übergeben?
- Was war oder ist der Anlass für Sie, sich mit der Unternehmensnachfolge zu beschäftigen?
- Welche Optionen und Alternativen haben Sie angedacht?
- Welche Übergabemodelle kommen für Sie in Frage: Verkauf, Verpachtung, Schenkung, Übertragung oder Aufteilung?
- Ist der Verkauf des Unternehmens für Sie in Betracht zu ziehen?
- Welche steuerlichen Konsequenzen haben die einzelnen Übergabemodelle (Erbchaftssteuer, Besteuerung von Veräußerungsgewinnen, usw.)?
- Welchen Einfluss möchten Sie nach der Übergabe auf Ihr Unternehmen noch ausüben?
- An wie vielen Tagen im Jahr möchten Sie als Anteilseigner an wichtigen Sitzungen teilnehmen?
- An wie vielen Tagen im Monat möchten Sie als Seniorberater tätig sein?
- Wann wollen Sie den Betrieb übergeben? In welchen Schritten soll die Übergabe erfolgen? In einem Schritt zu einem bestimmten Termin oder als gleitender Übergang?
- Welchen Anlass könnten Sie für die Unternehmensübergabe nutzen? Ihren nächsten runden Geburtstag? Das nächste Datum für das Firmenjubiläum? Die nächste Weihnachtsfeier?

¹⁰ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 29

Checkliste: Was tun nach der Übergabe?

- Welche Aktivitäten haben Sie immer wieder bis zum Ruhestand hinausgeschoben?
- Welche Träume wollten Sie sich schon lange erfüllen?
- Welche Hobbys sind während Ihrer unternehmerischen Tätigkeit zu kurz gekommen?
- Gibt es Ehrenämter, die Sie reizen?
- In welchen Organisationen (z. B. Berufsverbänden, politischen Parteien, Vereinen) könnten Sie Ihr fachliches Know-how einbringen?
- Könnten Sie in einem Spezialgebiet noch einmal als Selbstständiger tätig sein?
- Wie könnten Sie Ihre Partnerschaft in der neuen Lebensphase neu gestalten und beleben?

1.5. Altersvorsorge und Übergabe¹¹

Es ist notwendig, sich rechtzeitig über eine mögliche Nachfolge Gedanken zu machen, denn nicht nur altersbedingte Gründe können zu einem vorzeitigen Arbeitsausfall des Unternehmers führen. Eine Krankheit, ein Unfall oder durch andere Einflüsse veränderte Lebensumstände machen es dem Unternehmer manchmal unmöglich, die eigene Firma weiterzuführen. Fehlt dann eine vorausschauende Planung, kann dies für das Unternehmen im schlimmsten Fall das Aus, für die Familie den finanziellen Ruin und für die Mitarbeiter den Verlust der Arbeitsplätze bedeuten.

Damit der Ruhestand hält, was er verspricht, gilt es, die Unternehmensnachfolge rechtzeitig zu planen und Steuervorteile zu nutzen, ganz egal, ob es sich um den Verkauf, die Vererbung oder eine andere Form der Übergabe handelt. Überlassen Sie die Zukunft nicht dem Zufall!

Für zukünftige Übergeber ist eine frühzeitige Sicherung ihrer privaten Altersversorgung notwendig, weil der Übergabewert einer Firma aus Sicht des Übergebers meist überschätzt wird. Leider versäumen es viele Unternehmer, frühzeitig an ihre Altersvorsorge zu denken und vertrauen dann auf den Unternehmensverkauf oder eine Übergabe gegen Versorgungsleistungen.

Dieses Versäumnis hat oft schwerwiegende Konsequenzen:

- Sie wissen nicht, was Ihr Unternehmen zum Zeitpunkt Ihres geplanten Ausstiegs wert ist.
- Sie wissen nicht, ob Sie einen zahlungskräftigen Nachfolger finden.
- Sie wissen nicht, wie die allgemeine Wirtschaftslage sein wird.

Im ungünstigsten Fall sind Sie daher im Alter nicht ausreichend versorgt. Nicht selten gehen Unternehmer nach der Devise „arbeiten bis zum Umfallen“ vor. Aber was ist, wenn Sie erkranken und nicht mehr arbeitsfähig sind? Prüfen Sie für diesen Fall, ob Sie mit der Übertragung des Unternehmens tatsächlich Ihren Ruhestand finanzieren möchten und ob Sie künftig für Ihren Lebensunterhalt genügend finanzielle Mittel zur Verfügung

¹¹ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 32

haben werden. Eine sichere und ausreichende Altersvorsorge sollte daher schon in jungen Unternehmerjahren getroffen werden. Wenn Ihre persönliche Vorsorge durch eine erfolgreiche Unternehmensübertragung ergänzt werden kann, umso besser.

Überlegen Sie, welche Form der Gegenleistung für Sie am günstigsten ist, ohne dass die Liquidität des Unternehmens zu sehr eingeschränkt wird. Der Kaufpreis kann als Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistungen in Form von Rente, Rate oder dauernder Last gezahlt werden. Vergessen Sie aber nicht, dass Umfang und Zahlungsweise des Kaufpreises die Liquidität, Rentabilität und Substanz des Unternehmens schonen sollten, um dessen Fortbestand zu sichern.

Checkliste: Rente und Altersversorgung bei wiederkehrenden Leistungen

- Ist meine Altersversorgung durch weiteres Vermögen gesichert?
- Wie hoch ist mein monatlicher finanzieller Bedarf?
- Wie hoch ist der Marktwert des Unternehmens?
- Werden die zukünftig erwarteten Unternehmenserträge ausreichen, um zusätzlich zu den laufenden Aufwendungen auch die Zahlungen an den Übergeber zu tragen?
- Sollten gleich bleibende Zahlungen vereinbart werden oder sollten die Zahlungen beispielsweise gewinnabhängig sein?
- Sollen bei gleich bleibenden Zahlungen Anpassungen an Inflation o.ä. erfolgen?
- Sind Sicherheiten für den Fall vereinbart, dass der Nachfolger seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann? Wenn ja, sind diese Sicherheiten werthaltig?
- Ist es aus steuerlicher Sicht besser, eine Rente oder eine dauernde Last zu vereinbaren?
- Sollten die Rentenzahlungen auch nach dem Tod des Übergebers noch an den überlebenden Ehegatten weitergezahlt werden? Wenn ja, ist das vertraglich vereinbart?

1.6. Die Planung der Übergabe

Die Übergabezeit gemeinsam mit dem Junior bzw. Nachfolger gestalten¹²

Für den Fall, dass Sie sich entschließen, gemeinsam mit Ihrem Nachfolger eine Zeit im Unternehmen zu arbeiten, sollte dieser Zeitraum vorher genau festgelegt werden. Vorteil dieser Variante ist, dass der Nachfolger sukzessive die inneren und äußeren Strukturen des Betriebes kennenlernt. Vereinbaren Sie gemeinsam bestimmte Spielregeln, die für beide Seiten bindend sind. Unterliegen Sie nicht der Versuchung, bei anscheinend weitreichenden Fehlentscheidungen des Nachfolgers autoritär durchzugreifen.

¹² Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 30

In solchen Fällen ist es ratsam, einen von beiden Seiten akzeptierten Moderator hinzuzuziehen. Dabei versteht es sich von selbst, dass solche Konflikte nicht vor der Belegschaft ausgetragen werden.

Definieren Sie zusammen mit Ihrem Nachfolger genaue Aufgaben- und Verantwortungsbereiche mit eindeutigen Befugnissen und übertragen Sie diese Schritt für Schritt nach einem vereinbarten Zeitplan. Beteiligen Sie den Junior – entsprechend seiner übernommenen Verantwortung – an Erfolg und Kapital. Das fördert die Motivation und das unternehmerische Denken. Je selbstständiger Sie den Junior arbeiten lassen, je mehr Verantwortung Sie ihm übertragen, desto leichter fällt Ihnen das Loslassen.

Notwendige Schritte für die Vorbereitung und Planung

Jeder Unternehmer sollte frühzeitig bedenken, dass für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensübergabe drei Voraussetzungen wichtig sind:

- Erstens: Der Betrieb muss wirtschaftlich rentabel und wettbewerbsfähig bleiben. Um dessen Existenz langfristig zu sichern sind auch im Hinblick auf die bevorstehende Übergabe kontinuierliche Investitionen notwendig.
- Zweitens: Bei einer Übertragung innerhalb der Familie müssen die Eigentums- und Vermögensverhältnisse in einem Testament oder Erbvertrag fixiert sein. So wird eine existenzgefährdende Zerstückelung von Betrieb und Vermögen verhindert.
- Drittens: Ein fähiger Nachfolger sollte gefunden werden.

Folgende Schritte werden empfohlen:

- Entscheidung für die Übergabe
- Suche und Prüfung des geeigneten Nachfolgers
- Kick-off Meeting zur Planung der Vorgangsweise
- Kommunikation an Familienangehörige
- Schriftliches Festhalten von Entscheidungen
- Angleichung der Entscheidungen und der Planung bei sich ergebenden Veränderungen
- Rechtliche Absicherung der getroffenen Entscheidungen
- Berücksichtigung der steuerlichen Komponente
- Kommunikation an die Mitarbeiter
- Entwicklung einer gemeinsamen Strategie
- Leben und Entwickeln gemeinsamer Werte.

Berücksichtigen Sie:

Verbindliche Terminvereinbarungen

Sie stellen die Grundlage für den Vorbereitungsprozess dar. Nur so können die Betroffenen Schritt für Schritt zur verbindlichen Festlegung und Einhaltung des Übergabetermins kommen. Das Hinauszögern der schon lange geplanten Übergabe hat schon manchen potentiellen Nachfolger in die Resignation getrieben. Die schriftliche Fixierung des Maßnahmenpaketes in einem Projektplan ist deshalb unabdingbar, so dass dieser jederzeit von allen Beteiligten und Betroffenen eingesehen und überprüft werden kann.

Vertragliche Regelungen

Die anstehenden vertraglichen Änderungen, wie die Eigentumsübertragung und vermögensrechtlichen Änderungen, sind von großer Bedeutung und mit verschiedenen Risiken für das Unternehmen und die beteiligten Partner verbunden. Fachlicher Beistand von Steuerberatern, Juristen und Notaren ist unbedingt angeraten. Alle relevanten Verträge müssen hinsichtlich der veränderten personellen und wirtschaftlichen Bedingungen überprüft und bei Bedarf neu erstellt werden.

Stellenbeschreibungen

Es ist ratsam, einen Fahrplan für die Übergabe zu erstellen, der die aktuellen Aufgaben bzw. die Neuverteilung und schrittweise Übertragung dieser Aufgaben festlegt.

Businessplan

Der Businessplan fasst die getroffenen Entscheidungen zusammen und legt die Richtung für die zukünftige Entwicklung fest. Einerseits legt er die Ausgangssituation dar, andererseits ist er Richtungsweiser für die Strategie, die der neue Unternehmer verfolgen möchte und die vom Altunternehmer „abgesegnet“ werden muss.

Kommunikationskultur

Es ist wichtig, darauf zu achten, die richtigen Informationen im richtigen Umfang und zum richtigen Zeitpunkt weiterzugeben. Fühlen sich einzelne Personen im Unternehmen nicht genügend mit Informationen versorgt, kommt es leicht zu Unzufriedenheit und Widerständen.

1.7. Der ideale Nachfolger: Ist der „Wunschnachfolger“ auch der Richtige?

Die Zeiten, in denen der Sohn oder die Tochter ein Familienunternehmen automatisch übernahmen, sind vielerorts vorbei. Fragen Sie also Ihre Kinder rechtzeitig, ob sie sich für die Nachfolge interessieren. Gehen Sie nicht einfach davon aus, dass eine einmalige Äußerung in diese Richtung sich nicht trotzdem noch verändern kann.

Der Wunschnachfolger in einem Familienunternehmen sollte zumeist aus der Familie sein. Tatsache ist, dass oft wegen starker emotionaler Verwicklungen die objektive Betrachtungsweise unmöglich wird und dies die schwierigste Art der Nachfolge ist. Dazu kommt, dass die Erwartungen des Übergebers an den Nachfolger bei Familienangehörigen in der Regel größer als bei Dritten sind.

Unverzichtbarer Baustein für eine gelungene Nachfolgeregelung ist das Vorhandensein eines geeigneten und motivierten Nachfolgers. Oftmals ist dieser im Familienkreis nicht vorhanden und auch aus dem Unternehmen heraus kann die Position des Nachfolgers vielleicht nicht besetzt werden. Ist die interne Nachfolge nicht möglich, müssen Sie sich anderweitig nach einem Nachfolger umsehen.

Erstellen Sie ein Anforderungsprofil, in dem Sie die kaufmännische, fachliche und soziale Kompetenz des Nachfolgers bewerten und auch die Eigenschaften und Qualitäten, die ihn als Unternehmer auszeichnen. Beurteilen Sie seine Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und zu delegieren. Achten Sie darauf, dass Ihre Anforderungen auch realistisch sind. Lassen Sie den in Frage kommenden Übernehmer zusätzlich von einer Person Ihres Vertrauens beurteilen.

Formen der Unternehmensübertragung

Familieninterne Nachfolgeregelung – Übertragung

- an Familienmitglieder
- an Verwandte

Familienexterne Nachfolgeregelung – Übertragung

- an dritte Personen
- an einen / mehrere Mitarbeiter
- an ein Unternehmen

Nachfolgeregelung in der Familie

- Welche Interessen und besonderen Begabungen hat der Einzelne?
- Welche beruflichen und persönlichen Entwicklungen sind für die einzelnen Familienmitglieder denkbar, auch außerhalb des Unternehmens?
- Welche Ausbildungswege halten mehrere Optionen offen und entsprechen den individuellen Wünschen?

In der Familie ist zunächst zu prüfen, ob ein oder mehrere Nachfolger grundsätzlich interessiert und auch geeignet sind. Ist das der Fall, sollten rechtzeitig offene Gespräche zwischen den Kindern untereinander und gemeinsam mit den Eltern stattfinden.

Überprüfen Sie bei familieninternen Nachfolgern:

- Können Führungsmannschaft und Mitarbeiter den Nachfolger akzeptieren?
- Lässt der Gesellschaftsvertrag es zu, dass der auserwählte Nachfolger das Unternehmen übernehmen kann?
- Entsprechen Ehevertrag, Testament oder Erbvertrag den Nachfolgeplänen?

Rechtliche Regelungen der Übertragung in der Familie lesen Sie im Modul 4 „Rechtliche Absicherung“, Seite 14. Formen der steuerlichen Belastung finden Sie im Modul 5 „Steuern und Nachfolge“. Details zum Thema Familienunternehmen finden Sie im Modul 3 „Gemeinsam die Nachfolge umsetzen“.

Gemischte Lösung: Übergabe an Gesellschafter, Führungskräfte oder Mitarbeiter

Kommt kein Familienmitglied als Nachfolger in Frage, muss überlegt werden, ob ein Gesellschafter, eine Führungskraft oder ein leitender Mitarbeiter die Führung übernehmen kann. Im Falle einer gemischten Lösung kann das Unternehmen in der Familie bleiben und wird von einem Fremdgeschäftsführer geleitet. Dabei wird das Familienunternehmen in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt, welche ihren Nachfolger auf dem Markt sucht. Dieser leitet dann die Geschicke des Unternehmens als Geschäftsführer, wobei es sicher von Vorteil ist, wenn er finanziell beteiligt ist. Ansonsten kann man sich für eine Form entscheiden, bei der die Entscheidungen des Geschäftsführers durch einen Beirat oder Aufsichtsrat abgesichert und kontrolliert werden.

Externe Nachfolge

Unverzichtbarer Baustein für eine gelungene Nachfolgeregelung ist das Vorhandensein eines geeigneten und motivierten Nachfolgers. Oftmals ist dieser im Familienkreis nicht vorhanden und auch aus dem Unternehmen heraus kann die Position des Nachfolgers oft nicht besetzt werden.

Unternehmensbörsen

Bei der Suche nach einem qualifizierten externen Kandidaten oder nach einem passenden Unternehmen bieten Unternehmensbörsen ein ideales Hilfsmittel. Ein Beispiel einer Unternehmensbörse in Italien (Venetien, Bozen, Lombardei) ist www.business-transfer.eu/marketplace.

1.8. Mögliche Formen der Gegenleistung¹³

Verkauf des Unternehmens

Möchten Sie Ihr Unternehmen nicht innerhalb der Familie weitergeben oder steht Ihnen diese Möglichkeit nicht zur Verfügung, können Sie natürlich an Dritte verkaufen. Bei der Veräußerung des Unternehmens kommt bei Klein- und Mittelunternehmen dem „strategischen Käufer“ eine große Bedeutung zu. Denn das Unternehmen ist nicht nur eine Kapitalanlage für den Käufer, sondern dieser übernimmt als zukünftiger Unternehmer oder Gesellschafter auch eine Führungsrolle im Unternehmen. Der neue Unternehmer möchte durch die Übernahme neue Wachstumspotentiale generieren.

Externe Nachfolger verfügen aber in den seltensten Fällen über genügend Eigenkapital zur Finanzierung des Kaufpreises. Für den Verkauf des Unternehmens gibt es verschiedene Optionen, die es ermöglichen, ein Finanzierungskonzept zu entwickeln, mit dem der interne/externe Nachfolger Anteile über einen definierten Zeitraum erwerben kann: MBI (Management buy in), MBO (Management buy out), Beteiligungsmodelle u.a. (Nähere Erläuterungen hierzu siehe auf Seite 22 ff). Der Kaufpreis wird so zum Großteil aus dem Cashflow des Unternehmens finanziert.

¹³ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 33

- **Verkauf gegen Einmalzahlung**

Bei der Einmalzahlung erhalten Sie den Kaufpreis sofort und in einem Betrag. Sie sind nicht abhängig vom weiteren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und können den Betrag zum Beispiel gut verzinst anlegen. Sie entscheiden, ob Sie nur den Erlös oder nur die Zinsen verbrauchen oder ob eine Mischform sinnvoll ist. Wenn Sie den Kaufpreis als Einmalzahlung erhalten und diesen Betrag verzinslich anlegen, sollten Sie zuvor Ihre monatlichen Einkünfte berechnen.

- **Verkauf gegen Kaufpreisraten**

Sie geben dem Nachfolger die Möglichkeit, den Kaufpreis nach und nach zu bezahlen. Sie geben ihm also einen Kredit und können auf die Raten noch einen Zinsanteil hinzurechnen. Im Kaufvertrag sollte außerdem eine Wertsicherungsklausel aufgenommen werden, um die Raten an die Lebenshaltungskosten anzupassen (Lebenshaltungskostenindex). Bei der Entscheidung für oder gegen eine Einmalzahlung oder wiederkehrende Leistungen sollten Sie immer auch steuerliche Aspekte berücksichtigen. Lesen Sie dazu Modul 5 „Steuern und Nachfolge“.

Bei wiederkehrenden Zahlungen übernimmt der Verkäufer die Finanzierungsfunktion und damit auch einen großen Teil des Risikos. Es müssen daher entsprechende Sicherheiten, wie Eigentumsvorbehalte, Bürgschaften oder Rücktrittsrechte, in den Kaufvertrag mit eingebaut werden. Die Form der wiederkehrenden Zahlungen kann entweder die bloße Aufteilung des Kaufpreises in Ratenzahlungen, eine bis zum Tod des Verkäufers zu bewirkende Rentenzahlung oder auch eine z.B. am Unternehmenserfolg zu orientierende flexible Zahlungsfolge sein.

- **Verkauf gegen Rente**

Bei der Rentenzahlung unterscheidet man zwischen Leib- und Zeitrente. Die Leibrente erlischt mit dem Tod des Nutznießers. Es kann aber auch vereinbart werden, dass sie an einen Erben übergeht oder aber die Zahlung der Restsumme fällig wird. Renten werden in gleichen Abständen und in gleicher Höhe an den ehemaligen Inhaber gezahlt.

- **Verkauf gegen dauernde Last**

Der Kaufpreis kann auch in Form einer dauernden Last gezahlt werden. Darunter ist eine wiederkehrende Zahlung über einen Mindestzeitraum von zehn Jahren zu verstehen. Die Zahlungen erfolgen regelmäßig, aber nicht in gleicher Höhe. Sie orientieren sich in der Regel an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und des Nachfolgers.

Verkauft der Inhaber das Unternehmen gegen wiederkehrende Leistungen in Form von Rente, Rate oder dauernder Last, muss er einige Jahre warten, bis der Kaufpreis ganz getilgt ist. Da er vom unternehmerischen Geschick seines Nachfolgers abhängig ist, ist es ratsam, die Forderungen abzusichern. In Frage kommt eine dingliche Absicherung über Grundstücke und Gebäude oder über einen Eigentumsvorbehalt. Ist dies nicht möglich, kann der Veräußerer eine Bankbürgschaft über einen Teil der künftigen Zahlungen vereinbaren.

- **Eigentumsübertragung unter Vorbehalt des Fruchtgenussrechtes (Fruchtgenuss)**

Auch hier hängt eine wirksame Altersvorsorge von der Ertragskraft des Unternehmens ab. Da sich auch der Übernehmer vorsorgen muss, eignet sich ein Ertragsvorbehalt nur bei Kapitalgesellschaften.

• **Pacht**

Bei der Pacht wird ein „lebendiges“ Unternehmen weitergegeben, ohne dass der Pächter Eigentümer wird. Der Pächter hat das Recht, für einen bestimmten zeitlich festgelegten Zeitraum oder unbefristet – mit Kündigungsfristen auf beiden Seiten – das Unternehmen zu nutzen. Dafür zahlt der Pächter einen Pachtzins. Wenn Sie als Eigentümer Ihr Unternehmen zunächst verpachten, sollten Sie die Pachthöhe nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes bemessen. Wie beim Kaufpreis spielt auch hier Verhandlungsgeschick eine gewisse Rolle. Beachten Sie als Übergeber aber: Ist die Pacht zu hoch, kann das zur Zahlungsunfähigkeit des Betriebes und damit zum Ausfall der Pachtzahlungen führen.

Wie beim Kauf gegen wiederkehrende Zahlungen muss der Nachfolger auch hier keinen Gesamtkaufpreis finanzieren. Darüber hinaus besteht eventuell ein Interessengegensatz zwischen Pächter und Verpächter. Zum Beispiel wird der Pächter daran interessiert sein, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch Investitionen zu steigern. Der Verpächter wird diese Investitionen aber unter Umständen nicht tätigen wollen, weil er als Eigentümer des Betriebes nicht gleichzeitig Nutznießer ist.

1.9. Einige Übergabeformen im Detail

Management–buy–out: Die Mitarbeiter übernehmen das Unternehmen

Das Management–buy–out (MBO) ist die Übernahme des Unternehmens durch leitende Angestellte. Diese Form der Übernahme kann grundsätzlich für Unternehmen jeglicher Rechtsform in Betracht gezogen werden. Durch das MBO kann das Unternehmen in der bestehenden Form erhalten werden. Dies gilt auch für das Management–buy–in (MBI). Zusätzlich können dann, falls Interesse besteht, externe Führungskräfte, die an eigener unternehmerischer Verantwortung Interesse zeigen, hinzugewonnen werden.

Die Tatsache, dass so neue Ideen ins Unternehmen kommen, ermöglicht es oft, beträchtliche Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Das MBO hat den Vorteil, dass bei rechtzeitiger Entscheidung für diese Alternative der Übernahme die Motivation und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter des Unternehmens gesteigert werden können. Weiters können im Laufe dieser Übergabe schon längst notwendige Strukturanpassungen leichter vollzogen werden, da der Konsens der Mitarbeiter näher bei der Führungsebene liegt. Die Mitarbeiter kennen auch die Stärken und Schwächen des Unternehmens viel besser als ein Außenstehender, was bei Verhandlungsgesprächen Vorteile mit sich bringt. Die Eigentumsverhältnisse können klar geregelt werden und es steht erfahrenes Management zur Verfügung.

Mit Kaufvertrag wird das Unternehmen z.B. an die Führungskräfte verkauft (Kauf der einzelnen Unternehmensgegenstände oder Anteilskauf).

Großer „Knackpunkt“ ist hier der oft große Fremdkapitalbedarf über einen langen Zeitraum und ein daraus resultierender Engpass in Bezug auf anstehende Investitionen.

Die Fremdfinanzierung muss auf jeden Fall noch Spielraum für den laufenden Finanzbedarf und für Investitionen lassen. Es ist deshalb empfehlenswert, spezifische Finan-

zierungslösungen zu suchen und eventuelle Förderprogramme, Bankfinanzierungen und Darlehen bei der Planung zu berücksichtigen. Eventuelle Investmentberater sollten beteiligt werden.

Workers-buy-out oder die Genossenschaft als Form der Unternehmensübertragung¹⁴

Auch das Workers-buy-out (kurz WBO) stellt eine Form der Unternehmensübertragung dar, wobei bei diesem Nachfolgemodell die Mitarbeiter zu Mitunternehmer werden.

Langjährige Mitarbeiter, die bereit zur Übernahme und Weiterführung eines Unternehmens sind, ermöglichen dadurch die Sicherung Ihrer Arbeitsplätze und des Unternehmens-Know-hows.

Dies ist eine Form der Unternehmensübergabe, die eine starke Einbeziehung von Mitarbeitern vorsieht. Denn diese müssen sich vor der Unternehmensübertragung in einer Genossenschaft zusammenschließen, die dann den Betrieb übernimmt.

Das WBO benötigt im Unterschied zu anderen Formen der Übergabe eine spezifischere Vorbereitungsphase, in welcher der Inhaber, der den Betrieb abgeben will und die Angestellten, die in Zukunft den Betrieb in Form einer Genossenschaft führen wollen, enger zusammenarbeiten müssen. Denn die bisherigen Arbeitnehmer werden fortan als Miteigentümer sozusagen in ihrem eigenen Betrieb arbeiten und somit die Doppelfunktion von Arbeitskraft und Mitunternehmer einnehmen, dies erfordert eine entsprechende Einarbeitungszeit.

Um den Prozess eines Workers-buy-out erfolgreich zu verwirklichen, ist eine angemessene Anzahl von Mitarbeitern eine unabdingbare Voraussetzung, damit die Genossenschaft dann auch über eine aktive Mitgliederversammlung verfügen kann.

Außerdem braucht es per Gesetz mindestens drei mitarbeitende Mitglieder, um eine Arbeitergenossenschaft zu gründen. Einzelfirmen und kleine Betriebe sind also nicht geeignet für die Übernahme durch Mitarbeiter. Da aber viele Unternehmen in Südtirol drei oder mehr Mitarbeiter beschäftigen, könnte in diesen Fällen die genossenschaftliche Form für eine anstehende Übergabe sehr wohl gewählt werden.

Die Entscheidung des Übergebers, die aktive Leitung abzugeben, hat immer und in jedem Fall direkte Auswirkungen auf die im Betrieb besetzten Arbeitsplätze. Die Leitung des Unternehmens in genossenschaftlicher Form durch die Mitarbeiter, die vorher dort Arbeitnehmer waren, sichert nicht nur ihnen selbst den Arbeitsplatz und dem Betrieb ihre Erfahrung, sondern ermöglicht auch eine demokratische Beteiligung aller an Entscheidungs- und Führungsprozessen. Dies führt erfahrungsgemäß zu weit größerer Zufriedenheit als die rein finanzielle Beteiligung an einer eventuellen neuen Kapitalgesellschaft, die das bestehende Unternehmen übernimmt, wenn der Inhaber die Leitung aus Altersgründen abgibt.

Die Überlebensraten bei einer gut vorbereiteten Übergabe eines funktionierenden Betriebes sind vielversprechend, aber auch dort wo diese Form gewählt wurde, um einen Konkurs abzuwenden, hat sich das Model WBO bewährt.

¹⁴ Coopbund, 2021

In der genossenschaftlichen Unternehmensform wird den Mitarbeitern eine ausschlaggebende Rolle bei der Ausarbeitung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien zugesprochen.

Die Vorteile gegenüber anderen Übergabeformen:

- die Mitarbeiter kennen den Betrieb schon
- die Mitarbeiter und ihr Know-how wandern nach der Übergabe nicht ab
- die Rolle der Mitarbeiter wächst von der bisherigen reinen Produktverantwortung auf die Ebene der unternehmerischen Mitverantwortung
- die Mitarbeiter können ihre angereiften Abfertigungsansprüche sowie eventuelle Arbeitslosengelder in die Genossenschaft als Gesellschaftskapital einfließen lassen
- die Genossenschaftsform garantiert eine demokratische Entscheidungsfindung, weil jedes Mitglied nur eine Stimme in der Generalversammlung hat
- das vorrangige Interesse bezieht sich auf das „Überleben des Betriebes“ und ist nicht auf spezifische Assets beschränkt, wie dies eventuell bei Dritten der Fall sein kann
- für die Genossenschaften, die zwecks Betriebsübernahme gegründet werden, sind Beiträge und Förderungen in der Landesgesetzgebung verankert.

Stiftungslösung

Falls ein Unternehmer sein Lebenswerk sichern möchte, ohne dieses an einen Fremden zu verkaufen, der nach eigenem Gutdünken damit verfährt, besteht ein Ausweg darin, das Unternehmen in eine Stiftung einzubringen. Auf diese Weise kann er sicher gehen, dass es weiterhin in seinem Sinne weitergeführt wird und je nach Zielsetzung beispielsweise sozialen oder wissenschaftlichen Zwecken verpflichtet bleibt.

Die Errichtung einer Stiftung ist ein komplexes und sehr persönliches Vorhaben. Es braucht Persönlichkeit, um der eigenen Stiftung ein Profil zu geben; es verlangt Mut, sich von einem Teil seines Vermögens zu trennen und auch Entschiedenheit, die Stiftungsidee über Hindernisse hinweg zu verfolgen.

Trust

Unter einem Trust versteht man ein Rechtsverhältnis, wonach der Treugeber (settlor) unilateral Vermögensgegenstände – unter Lebenden oder von Todes wegen – zwecks Begünstigung einer anderen Person, der Begünstigten (beneficiaries), oder zu einem bestimmten Zweck auf einen Treuhänder (trustee) zur Verwaltung überträgt.

Der Treuhänder wird demnach zum Eigentümer des Trust-Vermögens. Er kann es jedoch nicht zu seinem persönlichen Vorteil nutzen, sondern muss es nach den Vorgaben der Trust-Urkunde verwalten, da er dem Begünstigten gegenüber verpflichtet ist. Der Begünstigte hat einen Rechtsanspruch gegenüber dem Treuhänder.

Als Besonderheit ist zu erwähnen, dass durch die Übertragung der Güter auf den Treuhänder ein getrenntes Sondervermögen geschaffen wird. Dies ist grundsätzlich weder von den Gläubigern des Treugebers noch von jenen des Treuhänders angreifbar. Bei Ableben des Treuhänders unterliegt es auch nicht den gesetzlichen Bestimmungen zur Erbschaftsregelung und bleibt von der Erbschaftsmasse getrennt. Weiters kann das Vermögen innerhalb des Trusts auch ausgetauscht werden.

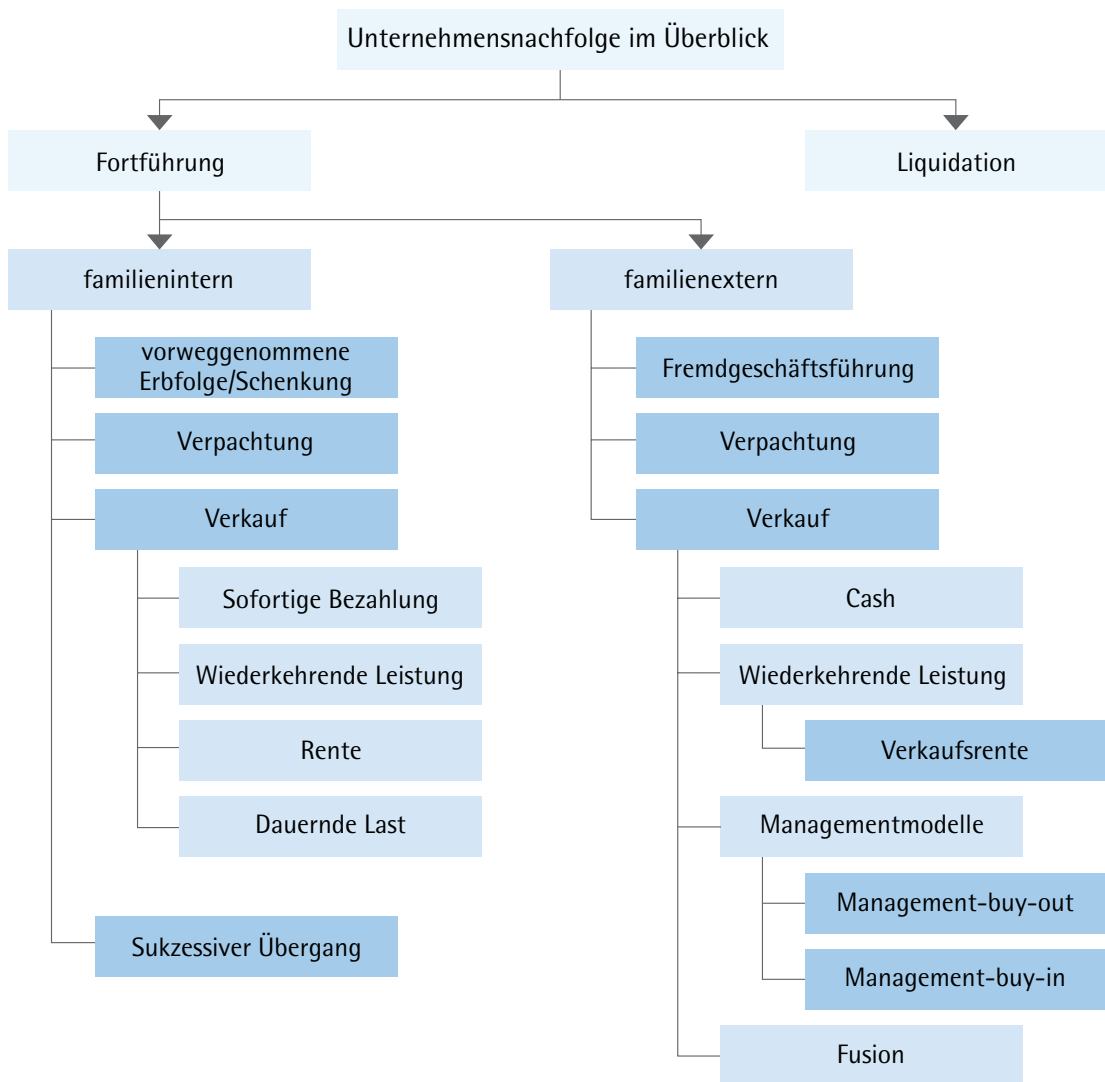
Bevorzugte Anwendungsgebiete sind der Schutz des Eigentums und die Unternehmensnachfolge.

Liquidation

Führt keine der obigen Lösungen zum Erfolg und ist aus verschiedenen Gründen die Zukunft des Unternehmens weder für einen Nachfolger noch für einen Käufer attraktiv, muss die Liquidation in Betracht gezogen werden. Aber auch hier ist eine langfristige und sorgfältige Planung notwendig. Neben dem Erhalt des Vermögens ist auch die soziale Verantwortung für die Mitarbeiter und deren Familien bei der Liquidationsabwicklung zu berücksichtigen.

Jedes Modell hat seine Vor- und Nachteile. Nur Sie selbst können letztendlich entscheiden, welches für Sie die richtige Variante ist. Um diese Entscheidung auf einer sozialen Basis treffen zu können, ist im Vorfeld kompetente Beratung unverzichtbar. Dies gilt insbesondere für rechtliche und steuerliche Fragestellungen, für den Übergabeplan sowie die „Finanzierung“ der Unternehmensübernahme.

Modelle der internen und externen Unternehmensnachfolge



1.10. Beratung: die Sicht von Dritten

Bei der Unternehmensübergabe überschneiden sich gleich mehrere Themen: der Generationenwechsel, das Erbrecht, die Übertragung von Vermögen, die Finanzierung, die Führungsaufgaben, die persönliche Weiterbildung, der Businessplan und viele andere Fragen sozialer, rechtlicher und steuerlicher Natur treten auf. Es kann deshalb sinnvoll sein, sich von einem Unternehmensberater begleiten zu lassen, der von außen seine Erfahrungen einbringt.

Gerade wenn es Schwierigkeiten gibt, kann die Einbeziehung eines Beraters, der das Vertrauen der jungen und der alten Generation genießt, als Moderator, Mentor oder Coach den Veränderungsprozess nachhaltig positiv beeinflussen. Die Vorteile liegen nicht nur in der Neutralität, sondern mehr noch in der systematischen, zielorientierten Vorgehensweise in einer so komplexen Aufgabenstellung, in der psychologische, führungsorganisatorische, erb- und gesellschaftsrechtliche, steuerliche und finanzielle und vor allem strategische Aspekte gleichermaßen vertreten sind.

Für die meisten Themen stehen Ihnen zudem eine Vielzahl an Institutionen, wie beispielsweise Handelskammer Bozen, Banken, Wirtschafts- und Fachverbände, Landesstellen, Clusterorganisationen u.a. zur Verfügung, die Sie vor und während des Übergabeprozesses begleiten.

Die anstehenden vertraglichen Änderungen, wie die Eigentumsübertragung und vermögensrechtliche Änderungen, sind von tragender Bedeutung und mit verschiedenen Risiken für das Unternehmen und die beteiligten Partner verbunden. Fachlicher Beistand von Steuerberatern, Juristen und Notaren ist notwendig, um die geeignete steuerlich-rechtliche Konstruktion zu finden oder um die Gesellschaftsform oder den Gesellschaftsvertrag neu zu regeln oder ein Testament und Erbschaftsverträge neu aufzusetzen.

Rechtsexperten: Erkundigen Sie sich vor dem Verkauf, ob der potentielle Käufer auch in der Lage ist, die Übernahme des Unternehmens zu finanzieren. Reden Sie mit einem Rechtsexperten Ihres Vertrauens, um alle rechtlichen Voraussetzungen zu klären. Die anstehenden vertraglichen Änderungen, wie die Eigentumsübertragung und vermögensrechtliche Änderungen, sind von tragender Bedeutung und mit verschiedenen Risiken für das Unternehmen und die beteiligten Partner verbunden. Die Anpassung des Gesellschaftsvertrages, die optimale Rechtsform für das Unternehmen und eine entsprechende Absicherung Ihrer Person sollten in Ruhe und von Profis ausgearbeitet werden. Fachlicher Beistand von Juristen und Notaren ist notwendig, um die geeignete steuerlich-rechtliche Konstruktion zu finden oder ein Testament und Erbschaftsverträge neu aufzusetzen. Mustervereinbarungen sind hier fehl am Platze, da sie Ihre individuellen Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigen.

Notare: sind gesetzlich verpflichtet, unparteiisch zu beraten. Aufgrund ihrer Erfahrungen im Gesellschafts-, Familien- und Erbrecht sind sie in der Lage, einen Vertragsentwurf vorzugeben, der alle entscheidenden Punkte im jeweiligen individuellen Fall berücksichtigt und konkrete Lösungsvorschläge beinhaltet.

Steuer- und Wirtschaftsberater: Insbesondere bei der Weitergabe eines Unternehmens an Verwandte hat auch die steuerliche Komponente eine große Relevanz. Erbschafts- und Schenkungssteuer wollen ebenso berücksichtigt werden wie Körperschafts- und Einkommenssteuer. Sie sollten aber die steuerliche Komponente im Gesamtrahmen betrachten, nicht immer ist die steuergünstigste Variante der Unternehmensübergabe auch die beste aller Möglichkeiten.

Gutachter und Experten: Eine weitere Aufgabenstellung ist die Festlegung des Kaufpreises. Natürlich hat jeder Unternehmer ein großes Interesse daran, einen möglichst hohen Preis zu erzielen. Doch ist der Preis der Situation des Unternehmens tatsächlich angemessen? Überhöhte Kaufpreise führen nach der Übergabe häufig zum „Aus“ des Unternehmens. Ein Außenstehender nimmt eine möglichst sachliche Bestandsaufnahme vor (siehe Modul 3: „Wert und Preis des Unternehmens“). Wenden Sie sich an Gutachter, Experten oder Wirtschaftsberater, die Ihnen Bewertungsgrundlagen im Rechnungswesen für Ihr Unternehmen liefern.

Coaches: Coaching ist eine individuelle Beratung und Betreuung, die berufliche und private Inhalte umfassen kann. Coaching regt den Klienten zur Entwicklung eigener Lösungen an. Coaches verfügen über psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie praktische Erfahrungen. Coaching findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt.¹⁵

Mediatoren: Mediation ist Konfliktmanagement, bei dem alle am Konflikt Beteiligten mit Unterstützung eines Mediators eine Lösung erarbeiten. Ziel ist es, in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finden. Der Mediator strukturiert die Verhandlungen insbesondere auf eine zukunftsorientierte Lösung hin, trifft inhaltlich jedoch keine Entscheidungen.¹⁶

Ein Psychotherapeut kann Hilfe bei seelischen Problemen, die beispielsweise bei Aufgabe der unternehmerischen Tätigkeit oder länger andauernden Konflikten innerhalb der Familie auftreten, geben.

Der Kreditberater der Bank hilft Ihnen gleich von Anfang an eventuelle bestehende Schuldsituationen mit der Bank darzulegen und die Möglichkeit eventueller neuer Darlehen zu klären.

Beziehen Sie frühzeitig Ihre persönlichen Berater mit ein, die mit Ihnen gemeinsam die recherchierten Ergebnisse bewerten und Ihnen auch nach der Unternehmensübertragung bei Bedarf zur Verfügung stehen.

Übrigens: Beratungen können durch finanzielle Zuschüsse gefördert werden (siehe Modul 2 „Förderungen für die Unternehmensnachfolge“).

¹⁵ Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 39

¹⁶ Idem, Seite 39

Adressenverzeichnis

Handelskammer Bozen

www.handelskammer.bz.it

- **Hauptsitz Bozen**T 0471 945 511
Südtiroler Str. 60
39100 Bozen
info@handelskammer.bz.it
- **Außenstelle Meran**T 0473 211 640
Sandplatz 9/B
meran@handelskammer.bz.it
- **Außenstelle Schlanders** T 0473 737 725
Hauptstr. 120
schlanders@handelskammer.bz.it
- **Außenstelle Brixen**T 0472 802 033
Domplatz 12
brixen@handelskammer.bz.it
- **Außenstelle Sterzing**T 0472 723 788
Neustadt 21
sterzing@handelskammer.bz.it
- **Außenstelle Bruneck**T 0474 553 244
Brunecker Str. 14/A
bruneck@handelskammer.bz.it
- **Handelsregister**T 0471 945 627
handelsregister@handelskammer.bz.it
- **Digitalisierung**T 0471 945 691
digital@handelskammer.bz.it
- **WIFO – Institut für Wirtschaftsforschung**
www.wifo.bz.itT 0471 945 708
wifo@handelskammer.bz.it
- **WIFI – Weiterbildung und Personalentwicklung**
www.wifi.bz.itT 0471 945 666
wifi@handelskammer.bz.it
- **Unternehmensentwicklung** T 0471 945 657
evolution@handelskammer.bz.it
- **Unternehmensgründung**T 0471 945 671
startup@handelskammer.bz.it
- **Patente und Marken**T 0471 945 514
patentemarken@handelskammer.bz.it
- **Innovationservice**T 0471 945 664
innovation@handelskammer.bz.it
- **Audit familieundberuf**T 0471 945 642
familieberuf@handelskammer.bz.it
- **Unternehmensnachfolge**T 0471 945 671
generation@handelskammer.bz.it
- **Unternehmenskooperation**T 0471 945 657
cooperation@handelskammer.bz.it
- **Unternehmensfinanzierung**T 0471 945 542
evolution@handelskammer.bz.it
- **Internationalisierung**T 0471 945 656
international@handelskammer.bz.it

- **Eichamt**T 0471 945 681
eichdienst@handelskammer.bz.it
- **Produktsicherheit und Etikettierung** T 0471 945 698
produktsicherheit@handelskammer.bz.it
- **Alternative Streitbeilegung** T 0471 945 561
adr@handelskammer.bz.it
- **Umweltschutz**T 0471 945 659
umwelt@handelskammer.bz.it
- **Landwirtschaft**T 0471 945 519
agri@handelskammer.bz.it

Autonome Provinz Bozen – Südtirol

www.provinz.bz.it

Amt für Handwerk und Gewerbegebiete

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen
handwerk@provinz.bz.it
T 0471 413 640

Amt für Industrie und Gruben

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen
industrie@provinz.bz.it
T 0471 413 700

Amt für Handel und Dienstleistungen

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen
handel@provinz.bz.it
T 0471 413 740

Funktionsbereich Tourismus

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen
tourismus@provinz.bz.it
T 0471 413 780

Sonstige

NOI Techpark Südtirol/Alto Adige

A.-Volta-Str. 13/A, 39100 Bozen
info@noi.bz.it
<https://noi.bz.it>
T 0471 066 600

IDM Südtirol – Alto Adige

Pfarrplatz 11, 39100 Bozen
info@idm-suedtirol.com
www.idm-suedtirol.com
T 0471 094 000

**INPS-NISF Nationales Institut für
Soziale Fürsorge**

Dominikanerplatz 30, 39100 Bozen
www.inps.it
T 0471 996 611

- **Außenstelle Meran**
Sandplatz 10
T 0473 273 411
- **Außenstelle Brixen**
Fischzuchtweg 20
T 0472 273 411
- **Außenstelle Bruneck**
Michael-Pacher-Str. 5
T 0474 573 611

**INAIL – Gesamtstaatliche Versicherungsanstalt
gegen Arbeitsunfälle**

Europaallee 31/33, 39100 Bozen
altoadige@inail.it
www.inail.it
T 0471 560 211

- **Außenstelle Meran**
XXX.-April-Str. 17
merano@inail.it
T 0473 294 211
- **Außenstelle Brixen**
Julius-Durst-Str. 2/A
bressanone@inail.it
T 0472 254 211

Agentur der Einnahmen

G.-Ambrosoli-Platz 24, 39100 Bozen
dp.bolzano.utbolzano@agenziaentrate.it
www.agenziaentrate.gov.it
T 0471 1945 111

- **Außenstelle Brixen**
Domplatz 3
T 0471 1945 111
dp.bolzano.utbressanonebrunico@agenziaentrate.it
- **Außenstelle Bruneck**
Am Graben 7
T 0471 1945 111
dp.bolzano.utbressanonebrunico@agenziaentrate.it
- **Außenstelle Meran**
Otto-Huber-Str. 18
T 0471 1945 111
dp.bolzano.utmerano@agenziaentrate.it

Freie Universität Bozen

Universitätsplatz 1, 39100 Bozen
info@unibz.it
www.unibz.it
T 0471 011 000

EURAC

Drususallee 1, 39100 Bozen
info@eurac.edu
www.eurac.edu
T 0471 055 055

Garfidi – Gen.mbh

Schlachthofstr. 30/c, 39100 Bozen
info@garfidi.it
www.garfidi.it
T 0471 057 555

Confidi – Kreditgarantiegenossenschaft

Schlachthofstr. 30, 39100 Bozen
info@confidi.bz.it
www.confidi.bz.it
T 0471 272 232

CreditAgri Italia s.c.p.a.

Werner-von-Siemens-Str. 10, 39100 Bozen
T 0471 923 348

Verbände/Vereinigungen

Unternehmerverband Südtirol

Schlachthofstr. 57, 39100 Bozen
info@unternehmerverband.bz.it
www.unternehmerverband.bz.it
T 0471 220 444

Hoteliere- und Gastwirteverband – HGv

Schlachthofstr. 59, 39100 Bozen
info@hgv.it
www.hgv.it
T 0471 317 700

**Handels- und Dienstleistungsverband Südtirol –
hds**

Mitterweg 5 – Bozner Boden, 39100 Bozen
info@hds-bz.it
www.hds-bz.it
T 0471 310 311

**lvh.apa Wirtschaftsverband Handwerk und
Dienstleister**

Mitterweg 7 – Bozner Boden, 39100 Bozen
info@lvh.it
www.lvh.it
T 0471 323 200

Confesercenti Alto Adige Südtirol

Romstraße 80/A, 39100 Bozen
info@commercianti.bz.it
www.commercianti.bz.it
T 0471 541 500

Südtiroler Vereinigung der Handwerker und Kleinunternehmen – SHV CNA

Righistr. 9, 39100 Bozen
info@shv.cnabz.com
www.shv.cnabz.com
T 0471 546 777

Südtiroler Bauernbund

Kanonikus-Michael-Gamper-Str. 5, 39100 Bozen
info@sbb.it
www.sbb.it
T 0471 999 333

Vereinigung Südtiroler Freiberufler – VSF

Lauben 46, 39100 Bozen
info@vsf.bz.it
www.vsf.bz.it
T 320 7650604

Coopbund Alto Adige Südtirol

Mazziniplatz 50-56, 39100 Bozen
info@coopbund.coop
www.coopbund.coop
T 0471 067 100

AGCI Alto Adige Südtirol

Associazione Generale Cooperative Italiane

Siemensstr. 23, 39100 Bozen
info@agci.bz.it
www.agci-bz.it
T 0471 061 360

Raiffeisenverband Südtirol Start-up

Raiffeisenstr. 2, 39100 Bozen
start-up@raiffeisen.it
www.raiffeisenverband.it/start-up
T 0471 945 100

Berufskammern

Notarkammer Bozen

Rosministr. 4, 39100 Bozen
consigliobolzano@notariato.it
https://notai.bz.it
T 0471 981 953

Rechtsanwaltskammer Bozen

Gerichtsplatz 1, 39100 Bozen
info@anwaltskammer.bz.it
www.ordineavvocati.bz.it
T 0471 282 221

Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der Provinz Bozen

Lanciastr. 8/A, 39100 Bozen
info@comercialistibolzano.org
https://comercialistibolzano.org
T 0471 502 865

Die Arbeitsrechtsberater

Lanciastr. 8/a, 39100 Bozen
info@cdblz.it
www.cdblz.it
T 0471 502 332

Quellenhinweis

Sinngemäße oder wörtliche Zitate wurden mit freundlicher Genehmigung entnommen aus: „Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung“, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin, Juli 2019.

Handelskammer Bozen
Unternehmensnachfolge
Südtiroler Straße 60
39100 Bozen
Tel. 0471 945 671, –531
generation@handelskammer.bz.it
www.handelskammer.bz.it