

Saarbrücken, den 13. Dezember 2011

Seminar- ergebnisse

Grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge
1. Workshop:
**„Identifizierung des zu übernehmenden
Unternehmens / des Übernehmers“**



BERICHT DES ERSTEN WORKSHOPS ZUR GRENZÜBERSCHREITENDEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE DIENSTAG, DEN 13. DEZEMBER 2011

EINLEITUNG

Der erste Workshop des Projektes der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge handelte von dem Thema „Identifizierung des zu übernehmenden Unternehmens / des Übernehmers“ und wurde durch den Eurodistrict SaarMoselle in Zusammenarbeit mit der Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT) und mit Unterstützung der Caisse des Dépôts organisiert. Der Workshop hat am 13. Dezember 2011 in Saarbrücken etwa fünfzig Teilnehmer und etwa zwanzig Experten versammelt. Nach der Einführung von Frau Charlotte Britz, Oberbürgermeisterin der Landeshauptstadt Saarbrücken und Präsidentin des Eurodistricts SaarMoselle sind die Debatten von Dr. Hans-Günther Clev, Leitender Planer und Geschäftsführer der Planungsgemeinschaft Westpfalz und ehemaliger Generaldirektor der Mission Opérationnelle Transfrontalière, moderiert worden.

Dieses Projekt zielt darauf ab, ein Unterstützungstool zu entwickeln, das die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge an der deutsch-französischen Grenze erleichtern soll. Das Vorhaben der Partnerschaftsakteure ist in drei Expertenarbeitsgruppen unterteilt. Es stellt eine wichtige Initiative für die Vernetzung der Wirtschaftszweige in Grenzgebieten dar und trägt dadurch zur Stabilisierung sowie zur Stärkung des Arbeitsmarktes in diesen Gebieten bei. Es markiert somit einen Fortschritt bei der verstärkten Einbeziehung der Wirtschaft in die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und bei der Förderung der grenzüberschreitenden Governance.

Das Projekt besteht zuerst darin, bestimmte Bedingungen zu definieren, damit eine fachliche Begleitung der Übernehmer durch die öffentlichen Akteure eingerichtet werden kann, die vom Audit über die Finanzierung bis zur Unterstützung in der Übernahmephase geht. Ziel ist es, eine Plattform zu entwickeln, die alle für eine grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge im deutsch-französischen Grenzraum benötigten Informationen, Kompetenzen und Leistungen in vernetzter und gebündelter Form bündelt.

Ein Zielgebiet ist identifiziert worden, um ein Pilotprojekt zu starten. Es besteht aus dem Eurodistrict SaarMoselle, dem Bereich Saarlouis und dem Grenzgebiet bei Pirmasens, Zweibrücken und Bitche. Dieses Gebiet ist aufgrund der bisherigen Tradition der grenzüberschreitenden Beziehungen und der Wirtschaftsdichte, insbesondere mit Blick auf die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auf beiden Seiten der Grenze, ausgewählt worden. Das Projekt hat gute Erfolgsaussichten dank der politischen Unterstützung und einer strukturierten Partnerschaft der lokalen öffentlichen Akteure innerhalb der EGGK SaarMoselle und der privaten Akteure im Rahmen von laufenden Kooperationen. Dieses Projekt fördert die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge und eröffnet Perspektiven für andere grenzüberschreitende Grenzräume in Frankreich und Europa.

TEILNEHMER

Charlotte Britz, Oberbürgermeisterin der Landeshauptstadt Saarbrücken und Präsidentin des Eurodistricts SaarMoselle

Gilbert Schuh, Vizepräsident des Eurodistricts SaarMoselle

Olivier Denert, Generalsekretär der Mission Opérationnelle Transfrontalière

Dr. Hans-Günther Clev, Leitender Planer und Geschäftsführer der Planungsgemeinschaft Westpfalz, ehemaliger Generaldirektor der MOT

Daniel Gheza, Generaldirektor EUREFI SA

François Siatte, Generaldirektor der Wirtschaftsförderungsagentur der Moselle-Est (AGEME)

Henri Strinati, Berater für Unternehmensgründung und -entwicklung, Industrie- und Handelskammer der Moselle (CCIT)

Heike Cloß, Geschäftsführerin der Industrie- und Handelskammer des Saarlandes (IHK Saarland)

Ralf Hellrich, Hauptgeschäftsführer von Handwerkskammer der Pfalz (HWK)

Uwe Johann, Mitglied des Vorstandes, Sparkasse Saarbrücken

Franck Delval, Generaldirektor der Caisse d'Epargne Lorraine Champagne-Ardenne Conseils

Andreas Laux, Geschäftsführer, Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW RLP)

Doris Woll, Leiterin des Marktbereichs, Sparkasse Saarbrücken
Michel Obiegala, Vizepräsident des Conseil Régional Lorraine
Paul Fellingner, Präsident der Communauté d'Agglomération Forbach Porte de France
Maurice Grunwald, Vizepräsident des Conseil Economique et Social de Lorraine
Patrice Pierre, Stellvertretender Direktor der Abteilung Steuerwesen, Regionale Finanzverwaltung Lothringen
Dr. Lothar Kuntz, Leiter des Amtes für Wirtschaftsförderung, Landeshauptstadt Saarbrücken
Emmanuel Collin, Regionaldirektor der Caisse des Dépôts, Lothringen

EINFÜHRUNG

Dr. Hans-Günther Clev, Leitender Planer und Geschäftsführer der Planungsgemeinschaft Westpfalz, ehemaliger Generaldirektor der MOT

Das Projekt der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge erweist sich als **äußerst relevant für die Entwicklung der Wirtschaft und des Arbeitsmarkts in europäischen Grenzräumen, besonders im deutsch-französischen Grenzgebiet**. Aufgrund seiner Komplexität stellen sich viele Fragen: Wie weit ist es möglich, Vorteile und Chancen für die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge zu schaffen, wenn man die zahlreichen Renteneintritte von Unternehmern in der Grenzregion des Eurodistricts SaarMoselle berücksichtigt? Ist es möglich, einen Übernehmer für diese Unternehmen im grenzüberschreitenden Kontext zu finden? Am Beispiel der französisch-belgischen Grenze wurde die Frage erörtert, warum es nicht mehr Zusammenarbeit im Bereich der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge im Gebiet der deutsch-französischen Grenze gibt? Warum wird dieses Potenzial nicht umfassender genutzt und was können wir tun, um es mehr zu mobilisieren? Die Behandlung dieser Probleme erfordert es, sich auf steuerliche Fragen, Arbeitsrecht und die Finanzierung der Unternehmensübernahme zu konzentrieren. Die Organisation dieses ersten Workshops setzt an der sozialen und ökonomischen Herausforderung an, die Schließung von gesunden Unternehmen und den Verlust von Arbeitsplätzen der Mitarbeiter zu vermeiden.

ÖKONOMISCHE HERAUSFORDERUNGEN DER GRENZÜBERSCHREITENDEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Charlotte Britz, Oberbürgermeisterin der Landeshauptstadt Saarbrücken und Präsidentin des Eurodistricts SaarMoselle
Gilbert Schuh, Vizepräsident des Eurodistricts SaarMoselle
Olivier Denert, Generalsekretär der Mission Opérationnelle Transfrontalière

Die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge an der deutsch-französischen Grenze stellt ein zentrales Thema für den Eurodistrict SaarMoselle dar, **denn KMU bilden die Hauptachse der lokalen Wirtschaft**. Mit einer starken lokalen Verankerung und Identität schaffen sie Arbeits- sowie Ausbildungsplätze und fördern die wirtschaftliche Entwicklung auf kommunaler und regionaler Ebene. 7.500 Unternehmen mit 50.000 Angestellten werden in den nächsten fünf Jahren durch eine Übernahme gehen. Es ist daher unerlässlich und dringend geboten, Lösungen für das Problem der Nachfolge von Unternehmern zu finden, die auf ihren Ruhestand zugehen, um das Weiterbestehen und die Nachhaltigkeit von vielen Unternehmen in der Region zu gewährleisten. Geprägt vom industriellen Strukturwandel stellen sich die Mosel und das Saarland den demographischen Herausforderungen des Bevölkerungswachstums und der Beschäftigungssituation in ihren jeweiligen Gebieten. (Frau Britz, u.a. Präsidentin des Eurodistricts SaarMoselle)

Vor diesem Hintergrund fügt sich das Projekt der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge perfekt in den Rahmen von der Zusammenarbeit zwischen den Städten Saarbrücken und Forbach innerhalb des Eurodistricts SaarMoselle ein. **Ausgangspunkt ist der Befund, dass das deutsch-französische Potenzial im Sektor der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge weitgehend ungenutzt ist**. Viele Hindernisse bestehen noch, die sich mit den Vorbehalten der potenziellen Übernehmer gegenüber den komplexen Formalitäten im binationalen Rahmen erklären lassen. Die rechtlichen Unterschiede (Arbeitsrecht, Steuerrecht), die administrativen und sprachlichen Differenzen, die Spezifika der jeweiligen nationalen Märkte und der Mangel an präzisiertem Wissen über diese Faktoren sowie die üblichen Probleme bei Erbschaften, wie zum Beispiel die Feststellung des tatsächlichen Wertes oder die Zurückhaltung des Bankensektors, sind alles Argumente zu Ungunsten der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge. (Herr Denert, Generalsekretär der Mission Opérationnelle Transfrontalière)

Es gibt jedoch eine sehr große Zahl von öffentlichen und privaten Akteuren in der Mosel und im Saarland, die die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge auf regionaler Ebene unterstützen: die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, die lokalen und regionalen Beauftragten für Entwicklung, die regionalen Sparkassen, der EUREFI-Entwicklungsfonds... Aber auch wenn **die Vielzahl der Akteure** als Stärke erscheinen mag, **birgt**

sie für die potenziellen Übernehmer auch den Nachteil einer defizitären Koordination und Sichtbarkeit. (Herr Schuh, Vizepräsident des Eurodistricts SaarMoselle)

Es existieren bereits viele Unterstützungsmaßnahmen, um die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge in Frankreich und Deutschland zu fördern. Auch wenn die regionale Übernahme in jedem Gebiet durch unterschiedliche Strukturen (z. B. IHK) unterstützt wird, **fehlt eine spezifische grenzüberschreitende Begleitung** - trotz einer langjährigen Tradition der Zusammenarbeit, sowohl in der Großregion als auch am Oberrhein, zwei Gebieten an der Schnittstelle der beiden größten europäischen Volkswirtschaften. Darüber hinaus haben die europäischen Initiativen bisher mehr Unternehmensgründungen, die Etablierung neuer Niederlassungen oder die Internationalisierung von jungen Unternehmern als die Aufrechterhaltung der bestehenden Unternehmen unterstützt. (Herr Denert, Generalsekretär der MOT)

Es sollen daher die bestehenden Unterstützungsinstrumente verbessert werden. Es geht darum, das Maximum an Informationen über Unternehmen zusammenzutragen, die dabei sind, zu übernehmen oder selbst übernommen zu werden. Weiter soll der Erfahrungsaustausch mit allen Institutionen ausgebaut werden, die - in verschiedenen Zusammenhängen - im Sektor der Unternehmensübernahme tätig sind - wie auch Partnerschaften mit denjenigen Institutionen, die die Unternehmensnachfolge finanzieren. Bestehende Unterstützungsinstrumente sollen verbessert und komplementäre Maßnahmen identifiziert werden. **Das Projekt der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge zielt darauf ab, ein deutsch-französisches Angebot in unterschiedlichen Bereichen zu schaffen:** Audit und finanzielle Evaluation, rechtliche und steuerliche Fragen, Marketing, Subventionen, Finanzierung durch Banken und staatliche Unterstützung, Unternehmensführung, Personal, Rechnungswesen, Begleitung des neuen Inhabers, interkulturelle Beratung usw. (Herr Schuh, Vizepräsident des Eurodistricts SaarMoselle)

Das Projekt soll ebenfalls **zur Aufwertung der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge in den Augen von Unternehmensgründern, aber auch von Akteuren der Wirtschaftsentwicklung, vor den Geldgebern** (Staat, SGAR, EU, Gebietskörperschaft, ...) **beitragen.** Die Herausforderung besteht darin, Übernehmern und potenziellen Investoren die Chancen bewusst zu machen, die sich mit einer grenzüberschreitenden Unternehmensübernahme verbinden. Nicht nur erscheint eine Übernahme weniger riskant als die Gründung eines Unternehmens, auch kann der Übernehmer durch den Zugang zum Nachbarmarkt den eigenen Absatzmarkt erweitern. (Herr Schuh, Vizepräsident des Eurodistricts SaarMoselle)

BESTANDSAUFNAHME

Ein Sonderfall: die Unternehmensnachfolge im Mosel-Raum

François Siatte, Generaldirektor der Wirtschaftsförderungsagentur der Moselle-Est (AGEME)

Der Generaldirektor der AGEME beschreibt die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge in der Mosel auf Grundlage von einer 2009 in der Mosell durchgeführten Studie des INSEE und der Handelskammer der Mosel, die unterstreicht:

- **die Sektoren, die am meisten von der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge betroffen sind:** Automobilindustrie, Chemie, Kautschuk, Kunststoff, Geschäfte im ländlichen Raum, Verkehrswirtschaft und Bausektor;
- **Ungleichheit zwischen Unternehmen im Prozess des Betriebsübergangs und der Unternehmenübernahme nach ihrer rechtlichen Kategorie.** Die Einzelunternehmen sind mehr von dem Problem der Unternehmensnachfolge als die Großbetriebe betroffen, weil der Renteneintritt des Unternehmensleiters zwangsläufig den Betriebsübergang bedeutet – im Unterschied zu den Großbetrieben, wo der Renteneintritt des Unternehmensleiters sich mehr durch die Anteilsveräußerungen als durch die Einstellung des Geschäftsbetriebes äußert;
- **die Bräuche der Übernahme:** 1/5 der Unternehmen in Mosel werden von einem Angehörigem, dem Erben oder einem Angestellten übernommen;
- **das Profil des Übernehmers im Vergleich mit dem des Gründers ex nihilo:** Im Jahr 2006 sind mehr als 6 von 10 Übernehmern Männer, ein Drittel der Übernehmer sind zwischen 35 und 45 Jahre alt, das Durchschnittsalter ist 39 Jahre – vergleichbar mit dem des Unternehmensgründers ex nihilo, das 38 Jahre ist. Mehr als die Hälfte der Übernehmer haben kein Abiturzeugnis. 53% der Projektträger bei den Gründern haben einen Bachelor-Abschluss. Während es weniger Absolventen bei den Übernehmern als bei den Gründern gibt, sind fast 80% der Übernehmer danach Akademiker gegenüber 62% bei den Gründern. Die signifikanten Unterschiede zwischen den Gründern und den Übernehmern werden auch durch die unterschiedlichen finanziellen Investitionen zwischen den beiden Ansätzen bewirkt: 88 000 Euro für eine Übernahme, 22 000 Euro für eine Gründung.

Ein grenzüberschreitendes Referenzbeispiel: Der EUREFI-Entwicklungsfonds

Daniel Gheza, Generaldirektor EUREFI SA

Der Generaldirektor EUREFI SA stellt die Erfahrung des Entwicklungsfonds EUREFI dar, der als bedeutsamer Kapitalgeber und Risikokapitalsfonds nach französischem Recht konzipiert ist. **Mit seinen direkten Investitionen ins Firmenkapital hilft er gesunden Unternehmen, die eine grenzüberschreitende Komponente oder Dimension haben und sich im nordöstlichen Frankreich, im Großherzogtum Luxemburg und im südöstlichen Belgien befinden.** Seine grenzüberschreitende Spezialisierung setzt sich aus dem Know-how, der Zielgruppe, der grenzüberschreitenden Expert- und Entscheidernetzwerke und das Netzwerk von Aktionären und Partnern zusammen. Das multikulturelle EUREFI's Team kooperiert mit den regionalen Akteuren (private und öffentliche Investoren, grenzüberschreitende Entwicklungsplattform). Der Erfolg von EUREFI kommt auch durch die Unterstützung europäischer Fonds, die einen Risikopuffer bereitgestellt haben. Auch wenn EUREFI's Erfahrung eine Referenz im Bereich der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge ist, sollte sie an die speziellen Merkmale des jeweiligen Kontexts anpassen werden. Für den Generaldirektor basieren die grundlegenden Erfolgsfaktoren auf der Integration des Unterstützungstools, der Definition eines strategischen und selbständigen Plans, verschieden von einem Akteur bzw. Aktionär zum nächsten, einer guten Positionierung und einer ausreichenden Kapitalausstattung, um ein gesamtes Team zu mobilisieren.

Die bereits bestehenden Unterstützungstools

Die Industrie- und Handelskammer der Moselle und des Saarlandes sowie die Handwerkskammer der Pfalz haben unterschiedliche bestehende Unterstützungstools auf ihren jeweiligen Gebieten, um die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge zu fördern, dargestellt.

Henri Strinati, Berater für Unternehmensgründung und -entwicklung, Industrie- und Handelskammer der Moselle (CCIT)

Heike Cloß, Geschäftsführerin der Industrie- und Handelskammer des Saarlandes (IHK Saarland)

Ralf Hellrich, Hauptgeschäftsführer von Handwerkskammer der Pfalz (HWK)

Aktionen der CCI der Moselle für die Unternehmensnachfolge:

- Errichtung einer Internetbörse « Geschäftsveräußerung » auf der Website « opportunet.net », die die Departement von Elsass und Lothringen betrifft;
- Organisation von thematischen Sitzungen an der Führungsspitze gerichtet;
- Kommunikation bei den Firmen, wo der Eigentümer mehr als 55 Jahre alt ist;
- Unterzeichnung von Vereinbarungen mit den Banken der Moselle;
- Fachliche Begleitung der Übernehmer, vor allem bei der Erarbeitung ihres Businessplanes;
- Auswahl der Übernehmer nach ihrer Erfahrungen, ihrer Profile, ihrer persönlichen Einlagen seit 2011 (seit 2008 ist es unmöglich, ein Unternehmen ohne persönliche Einlage von mindestens 20% zu übernehmen).

Die IHK und die HWK schlagen vor:

- Eine Onlinebörse von *Eigentümern* und Übernehmern auf staatlicher Ebene: www.nexxt-change.org, die es ermöglicht, Unternehmen, Übernehmer und Ansprechpartner für die Übernahme der Unternehmen nach einer umfassenden Kriterienauswahl zu suchen. Alle wichtigen Partner werden erfasst. Jede interessierte Person kann darin die allgemeinen gegebenen Informationen über die Unternehmen nachsehen, sobald sie ein entsprechendes Interesse kundgetan haben. Es wird beobachtet, dass es mehr Angebote als Nachfrage von Unternehmensnachfolge gibt, und dass es schwierig ist, den weiteren Verlauf des Übernahmeverfahrens weiter zu verfolgen.
- Eine Börse für die Unternehmensnachfolge (nur im Saarland) « SOG Nachfolge-Börse »: Hier gelten bestimmte Vorbedingungen: Das Unternehmen muss in den nächsten fünf Jahren nach der Anmeldung auf der Website übernommen werden und seinen "gesunden" Zustand belegen. Die Börse erlaubt den Interessenten zwar, sich über die zu übernehmenden Unternehmen zu informieren, bietet aber nur eine beschränkte Übersicht über bereits erfolgte erfolgreiche grenzüberschreitende Unternehmensnachfolgen.
- Eine Harmonisierung der Ausbildungskriterien.

Die Sparkasse Saarbrücken und die Caisse d'Epargne Lorraine Champagne-Ardenne haben die Ergebnisse ihrer Zusammenarbeit dargestellt: die Schaffung einer gemeinsamen Internetplattform zur internen Nutzung für Eigentümer und potenzielle grenzüberschreitende Übernehmer.

Uwe Johmann, Mitglied des Vorstandes, Sparkasse Saarbrücken

Franck Delval, Generaldirektor der Caisse d'Epargne Lorraine Champagne-Ardenne Conseils

Die zwei Sparkassen haben eine detaillierte virtuelle Unternehmensbörse mit verschiedenen Angebotsumfängen an Information und Begleitung konzipiert, die die Betreuung des Prozesses und des Managements der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge ermöglicht. Die Plattform wird dreisprachig sein (französisch, deutsch, englisch). Der Schutz der sensiblen Informationen und

Geschäftsgeheimnisse des zu übernehmenden Unternehmens werden gewährleistet. Die Sparkasse verfügt über einen Ansprechpartner in Forbach in Verbindung mit der Sparkasse Saarbrücken.

Gemeinsamer Blick auf die Herausforderungen für den Projekterfolg

Die deutschen und französischen Teilnehmer haben jeder für sich die Problematik der Unternehmensnachfolge erkannt.

Sie haben die Schwierigkeiten der privaten und öffentlichen Akteure (Banken, Consultant...) erwähnt, die potenziellen Eigentümer und Übernehmer zu identifizieren. Die Referenten haben einige allgemeine Merkmale des Eigentümers und des Unternehmers zusammengestellt. Der Eigentümer beschäftigt sich spät mit der Frage der Übernahme seines Unternehmens. Das Durchschnittsalter, um über die Unternehmensnachfolge nachzudenken, beträgt um die 55 Jahre. Von hier an wird der Eigentümer acht Jahre Zeit haben, einen Übernehmer zu finden. Der Jungunternehmer lässt sich oft durch die Komplexität des Prozesses der Unternehmensnachfolge entmutigen (Personal, Struktur, Funktionalisieren, Kosten...). Aus diesem Grund sind Übernehmer vor allem Konkurrenten oder Unternehmensfremde. Dann ordnen sich andere juristische Personen, einer oder mehrere Angestellte, ein Nachkommen oder ein Ehepartner, ein Entwicklungsfond oder ein Familienangehöriger ein. Die Übernehmer stammen nicht so oft aus Elite-Hochschulen, sondern aus technischen Ausbildungen. Die Erkennung und die Übersetzung des deutschen und französischen Schulabschlusses erleichtern die Unternehmensnachfolge.

Die Referenten haben zahlreiche Hindernisse für den Prozess der Unternehmensübernahme aufgezählt: psychologischer innerer Widerstand gegen die Offenlegung von Unternehmensinterna, Furcht vor Vertraulichkeitsverlust, Skepsis einiger Betriebsinhaber gegenüber den Übernahmestrategien, das Problem der Rückverfolgbarkeit und Schwierigkeiten, den richtigen Ansprechpartner zu finden (Anwalt für Unternehmensrecht, Consultant, Bank oder Filialbank, Beratungsbüro, Entwicklungsfond, Konsulat). **Auf den grenzüberschreitender Ebene haben die Ängste vor zahlreichen rechtlichen, administrativen, sprachlichen und kulturellen Hindernissen zugenommen.**

Da die Diskretion fundamental ist, um die Daten des Unternehmens zu schützen, haben sich die Teilnehmer Gedanken gemacht, ob die Einrichtung einer Online-Plattform von Unternehmen eine gute Idee sei. Der Internet-Plattform wird oft mit Misstrauen begegnet. Die über eine Plattform veröffentlichten Informationen verlieren an ihrem Wert und Interesse sobald sie öffentlich sind. Die Teilnehmer haben sich Frage gestellt, wie ausführlich die Informationen auf der Plattform sein müssen, damit eine Firma ihre Attraktivität für potenzielle Interessenten herausstellen kann. Die Referenten haben auch die Bedeutung der regelmäßigen Aktualisierung und der Moderation der Plattform unterstrichen, damit sie nicht zu schnell veraltet.

Die verschiedenen Teilnehmer erwähnen auch die Existenz eines « Grauen Markts » der Unternehmensnachfolge. Die Unternehmensübernahme funktioniert oft durch Mund-zu-Mund-Propaganda und Empfehlungen innerhalb informeller Netzwerke. Die Datenbanken erscheinen vor diesem Hintergrund als Mittel der Formalisierung und Standardisierung.

EIN PROAKTIVES VORHABEN DEN UNTERNEHMEN GEGENÜBER: EINE UNUMGÄNGLICHE LÖSUNG FÜR DEN ERFOLG DER GRENZÜBERSCHREITENDEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Expertengesprächsrunde und Debatte:

Franck Delval, Generaldirektor der Caisse d'Épargne Lorraine Champagne-Ardenne Conseils
Andreas Laux, Geschäftsführer, Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW RLP)
Doris Woll, Leiterin des Marktbereichs, Sparkasse Saarbrücken

Die Teilnehmer haben mehrheitlich geltend gemacht, auch wenn eine Internetplattform der Information und Vernetzung von Unternehmen dient, indem sie für Transparenz auf den Märkten sorgt, ist die Unternehmensübernahme vor allem ein sehr persönlicher Prozess.

Die Leiterin des Marktbereichs der Sparkasse Saarbrücken erläutert, dass die Plattform Networking-Angebot für die Kunden der Sparkasse darstellt. Auch wenn die Berater der Sparkasse den Eigentümer oder potenziellen Übernehmer zunächst auf die Plattform verweisen, gewährleistet ihre fachliche Begleitung parallel die Betreuung weiterer qualitativer Aspekte.

Der Geschäftsführer des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V. betont die Wichtigkeit, Veranstaltungen über die Unternehmensnachfolge für die Firmen zu organisieren bzw. an ihnen teilzunehmen, für Sichtbarkeit in der Presse zu sorgen (Bücherveröffentlichung über das Thema), um eine Referenz in dem Bereich darzustellen sowie

Datenbanken vorzuhalten, da die persönlichen Kontakte eine sehr wichtige Rolle spielen. Er weist auch darauf hin, dass die Unternehmensnachfolge schon auf nationaler und regionaler Ebene ein komplexes Thema darstellt, und daher, umso mehr auf grenzüberschreitender Ebene.

Der Generaldirektor der Caisse d'Epargne Lorraine Champagne-Ardenne Conseils hebt die Arbeit der spezialisierten Ansprechpartner bei den Unternehmen hervor (Anwalt, Notar, Wirtschaftsprüfer, Banker...). Ihr Rat ist extrem wichtig, um dem Eigentümer Hinweise zu geben und Überlegungen zur Unternehmensnachfolge anzustoßen. Die Auswahl des Ansprechpartners soll auf Grundlage des Vertrauens erfolgen, dass er mit Blick auf die Qualität der angebotenen Dienstleistungen, die Einhaltung von Fristen, sein allgemeines Engagement sowie die Methodologie genießt. Er soll strukturiert vorgehen und die Fähigkeit besitzen, ein interdisziplinäres Team anzuleiten. Er soll schließlich mit den lokalen Gegebenheiten vertraut sein und in dem Staat tätig sein, in dem die Übernahme erfolgen soll.

Unterschiedliche Kommunikationskanäle können mobilisiert werden, um die Eigentümer und Unternehmer zu erreichen: institutionelle Kommunikation, Meinungsführer und Multiplikatoren (Übernehmerverein, CRA: staatlicher Verein für die Unternehmensübernahme (CCI)), soziale Netzwerke, spezialisierte Blogs, Elite-Hochschule Verein, Mund-zu-Mundpropaganda.

Während der Debatte lenkt der Direktor des Gründerzentrums EURODEV CENTER in Forbach die Aufmerksamkeit auf das Interesse, mit den Gründerzentren im Rahmen des Projektes der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge zusammenzuarbeiten. 350 Gründerzentren existieren in Frankreich, darunter etwa fünfzehn in Lothringen. Derzeit macht die fachliche Begleitung von Unternehmensgründungen ca. 95% der Aktivität des Gründerzentrums aus. Allerdings würde es interessant sein, mit ihnen zusammenzuarbeiten, um eine Filiale von EURODEV CENTER zu eröffnen, die als Türöffner für den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt dienen könnte. Potenzielle Unternehmensgründer könnten auf diese Weise informiert und ermutigt werden, ein Unternehmen zu übernehmen anstelle es neu zu gründen. Die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge könnte für sie eine Alternative sein, da es immer schwieriger ist, einen Unternehmen « ex nihilo » zu schaffen.

UNTERSTÜTZUNG DES PROJEKTES DURCH DIE ÖFFENTLICHE HAND UND IHRE STRUKTUREN

Die Teilnehmer der Gesprächsrunde haben die unterschiedlichen verfügbaren Unterstützungstools der Unternehmensnachfolge in ihrem Gebiet thematisiert.

Expertengesprächsrunde und Debatte:

Michel Obiegala, Vizepräsident des Conseil Régional Lorraine

Paul Fellingner, Präsident der Communauté d'Agglomération Forbach Porte de France

Maurice Grunwald, Vizepräsident des Conseil Economique et Social de Lorraine

Patrice Pierre, Stellvertretender Direktor der Abteilung Steuerwesen, Regionale Finanzverwaltung Lothringen

Dr. Lothar Kuntz, Leiter des Amtes für Wirtschaftsförderung, Landeshauptstadt Saarbrücken

Emmanuel Collin, Regionaldirektor der Caisse des Dépôts, Lothringen

Der Conseil Régional Lorraine fördert die Wirtschaftsentwicklung in seinem Gebiet. Dafür legt er Prioritäten von Aktionen fest und stellt eine gewisse Anzahl von finanziellen Unterstützungstools (Hilfe und Zuschüsse) zur Verfügung, die darauf hinzielen, die Attraktivität des Gebiets für die Unternehmen zu sichern und interessierten Übernehmern langfristig attraktive Investitionsmöglichkeiten zu bieten. Er fördert das Treffen aller betroffener Partner der Unternehmensübernahme. Mehrere Ansätze sind ausgearbeitet worden, um den industriellen Wiederaufschwung in Lothringen zu fördern, damit das Know-how langfristig im Gebiet bleibt. Es geht nicht zuletzt darum, die Aktionen auf strategische Branchen zu konzentrieren, alle verfügbaren Aktionen und Unterstützungstools zu koordinieren und wirtschaftliche Entwicklungsprozesse zu antizipieren.

Im Rahmen der Präsidentschaft der Großregion, ausgeübt von der Region Lothringen, sind sechs Vorschläge zur Förderung von Unternehmensnachfolgen erarbeitet worden: ein Gebiet reich an Projekten und Chancen zu fördern, eine gemeinsame grenzüberschreitende Kultur zu entwickeln, um ein "anderes" Unternehmertum zu fördern, die bereits bestehenden Aktionen in der Großregion im Bereich der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge zu konsolidieren und koordinieren, um den Generationenwandel zu erleichtern, einzigartige grenzüberschreitende Initiativen zu erproben und stimulieren, die Annäherung der Unterstützungsmaßnahmen und -instrumente auf diesem Gebiet zu voranzutreiben, jedes Jahr eine grenzüberschreitende Woche der Unternehmensgründung und -nachfolge zu organisieren und das Projekt der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge als langfristigen Prozess zu organisieren.

Der Conseil Régional Lorraine hat eine Agentur der wirtschaftlichen Mobilisierung geschaffen, um Ausbildungen, Hilfe im Bereich der Finanzierung und der administrativen Begleitung der Übernahme einzurichten. Es geht darum, über das Bemühen um die eigene Attraktivität hinaus,

Bildungsmaßnahmen für die Übernehmer zu entwickeln. Der Conseil Régional will eine endogene Wirtschaftsentwicklung durch die Unterstützung von Unternehmensnachfolgen fördern, damit die Unternehmen in Lothringen bleiben. Diese Agentur der wirtschaftlichen Mobilisierung existiert seit ca. eineinhalb Jahren und wird die Beiträge zur Zusammenarbeit mit den Gebietskörperschaften leisten, um die Unternehmensnachfolge finanziell zu unterstützen. Sie wird auch einschlägige Ausbildungen für die Übernehmer selbst und für deren Personal im Rahmen der Entwicklung ihres neuen Unternehmens vorschlagen. (Conseil Economique et Social de Lorraine)

Die Communauté d'Agglomération Forbach Porte de France wird mit dem Problem der wirtschaftlichen Umstrukturierung wegen der Einstellung des Kohlebergbaus konfrontiert. Aus diesem Grund hat sie Infrastrukturen errichtet und Wirtschaftszweige geschaffen, damit die Unternehmen sich in dem Gebiet ansiedeln und investieren. Zurzeit sind 50% der Investoren Ausländer. Die Communauté d'Agglomération stellt den Investoren mehrere Tools zur Verfügung, um ihnen bei der Orientierung und bei der Lösung ihrer administrativen Probleme zu helfen. Diese Instrumente im Dienst ausländischer Investoren können an die Erfordernisse der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge angepasst werden. Die Communauté d'Agglomération profitiert von einem Gründerzentrum « Eurodev Center » in Forbach, das den potenziellen Investor mit den richtigen Gesprächspartnern zusammenbringt und ihn über die zuständigen Einrichtungen informiert. Die Communauté d'Agglomération stellt dennoch fest, dass es viel weniger Unternehmensübernahmen als Unternehmensgründungen (manchmal deutsch) gibt.

Das Amt für Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Saarbrücken berät die Unternehmen und vermittelt ihnen Informationen, vor allem über den Datenschutz bei Datenbanken, sowie Kontakte mit wichtigen Ansprechpartnern im Gebiet des Eurodistricts SaarMoselle und der Stadt Saarbrücken. Diese Abteilung stellt auf Landesebene fest, dass der Erfolg von Unternehmensübernahmen überwiegend von informeller Verständigung – nicht zuletzt durch Mund-zu-Mundpropaganda und Empfehlungen – abhängt. Dieses Prinzip passt auch zum grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt und zur grenzüberschreitenden Wirtschaftsbeziehungen.

Die Abteilung für Steuerwesen der Regionalen Finanzverwaltung von Lothringen erklärt, dass der Gesetzgeber wichtige Mittel geschaffen hat, um die Unternehmensnachfolge zu unterstützen. Sie unterstreicht die Ähnlichkeit zwischen fiskalen Maßnahmen in Frankreich und in Deutschland. Sie erinnert auch daran, dass die deutsch-französischen Abkommen, vor allem über die Mehrwertsteuer, über die europäischen Abkommen hinaus gehen. Der europäische Integrationsprozess auf Verwaltungsebene tendiert dazu, Unterschiede in den Regulierungen anzubauen und Übernahmen zu erleichtern. Als Staatsverwaltung kann die Abteilung Steuerwesen der Regionale Finanzverwaltung von Lothringen einen steuerrechtlichen Schutz des Unternehmens während und nach der Übernahme gewährleisten, vorausgesetzt, das Unternehmen ist "gesund".

Die Caisse des Dépôts von Lothringen hebt einen bedeutenden Werkzeugkasten hervor, der die Projekte der Unternehmensgründung und -nachfolge von wettbewerbsfähigen KMUs begleiten kann (FSI, unverzinslicher Darlehensfonds...), vor allem im Rahmen einer ausgeprägten Partnerschaft mit dem Conseil Régional Lorraine. Finanzielle Tools werden durch Maßnahmen der fachlichen Begleitung ergänzt, um die gesamten Unterstützungsinstrumente zu koordinieren sowie die Synergie und die Komplementarität der Akteure in der Begleitungskette zu ermöglichen.

Die Teilnehmer haben zahlreiche finanzielle und administrative Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen der Unternehmensnachfolge hervorgehoben. Sie werden von dem Conseil Régional von Lothringen, dem Conseil Economique et Social, der Caisse des Dépôts von Lothringen, der Communauté d'Agglomération von Forbach, dem Conseil Général von Moselle, dem Amt für Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Saarbrücken sowie von verschiedenen Geldgebern und Akteuren der Wirtschaftsentwicklung umgesetzt.

Die Debatte schließt mit der Feststellung, dass die Vielzahl der Akteure und der finanziellen Unterstützungstools gleichzeitig Vor- und Nachteile bietet, weil sie von einer defizitären Koordination und Sichtbarkeit für die potenziellen Eigentümer und Übernehmer geprägt ist, die sich auf grenzüberschreitender Ebene auswirkt.

Beispiele von Förderinstrumenten der Unternehmensnachfolge in Lothringen

Hilfe und Zuschuss:

Total Développement Régional: zinsloses Darlehen (Eigenkapital, Kapitalanlage...)

A.C.C.R.E. (Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise: Existenzgründungshilfe oder Hilfe bei der Unternehmensübernahme für Arbeitslose) (Conseil Régional Lorraine):
Gebührenerlass

Prêt d'Honneur Repreneur (Conseil Régional Lorraine, Caisse des Dépôts (CDC), Staat, Europa, lothringische Banken): zinsloses Darlehen

Plates-formes d'Initiative Locale Lorraine (CR Lorraine, CDC, Europa, Staat, France initiative): unverzinslicher Darlehen, Begleitung während der Finanzierung des Projekts und im weiteren Verlauf der Projektumsetzung, Schirmherrschaften

Aide Régionale à la Reprise des TPE (CR Lorraine): Investitionszuschuss

ARDAN Repreneur (CR Lorraine): Identifizierung, Ausbildung und Finanzierung der Übernehmer, Beratung, Begleitung und Betreuung der Entwicklung der zu übernehmenden Unternehmen

AMIGAPE (Moselle Développement): Betriebsausstattungszuschuss

Programme Régional d'Aide à la reprise d'Entreprises (CR Lorraine): Ausbildung

AGEME (Agence pour l'expansion de la Moselle Est): Hauptpartner der Wirtschaftsentwicklung im Ost-Mosel, finanzielle Begleitung der Unternehmen durch Darlehen, Zuschüsse bei den entscheidenden Lebensabschnitten, vor allem im Übernahmeprozess.

Fonds und Partner:

Fonds stratégique d'investissement lorrain (CDC): Antwort von der öffentlichen Hand auf den Bedarf konkurrenzfähiger und für die frz. Wirtschaft wichtiger Unternehmen an Eigenkapital.

Institut Lorrain de Participation (Région, CDC Unternehmen, OSEO): Beteiligungsbesitz (immer minoritär) von lothringischen KMU's (Grand Est) für ihre Aktivitäten im Bereich Entwicklung und Übernahme

Association d'investisseurs LBA (Lorraine Business Angels): Beteiligungsbesitz (immer minoritär)

OSEO (Staat, CDC, Banken, Versicherungen) unter seinen zahlreichen Aufgaben: Entwicklungsfonds; Finanzierungsgarantie bei Übernahmen; Entwicklungsvertrag der Übernahme; Darlehen ohne Sicherheiten und Kaution, Eigentümer und Übernehmer zusammenbringen (Kontaktbörsen)

PERSPEKTIVEN DES PROJEKTES DER GRENZÜBERSCHREITENDEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE UND NÄCHSTEN WORKSHOPS

Expertengesprächsrunde und Debatte:

Andreas Laux, Geschäftsführer, Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW RLP)

Emmanuel Collin, Regionaldirektor der Caisse des Dépôts, Lothringen

Die Themen der nächsten Workshops werden davon handeln: die Begleitung des Übernehmers in der Erwerbsphase (Workshop 2) und die Unterstützung des gemeinsamen Managements und der Entwicklung der neuen « binationalen Gesellschaft » (Workshop 3).

Die Teilnehmer erhoffen sich von den nächsten Workshops konkrete Vorschläge darüber, wie grenzüberschreitende Strukturen oder Maßnahmen für die grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge zu schaffen sind.

Die Referenten und die Teilnehmer des Workshops haben an folgende Notwendigkeiten erinnert:

- die Liste der finanziellen Unterstützungstools im Rahmen der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge fortschreiben;
- den Werkzeugkasten an lokale Gegebenheiten anpassen;
- ein einschlägiges Engineering an dem Bedarf des Unternehmens ausrichten;
- über die grenzüberschreitende Unternehmensnachfolge bei Veranstaltungen positiv kommunizieren und Werbung machen, über das was schon existiert und funktioniert;
- pragmatisch sein und die richtigen Projektträger haben;
- die Unternehmensgründung und den Unternehmensgeist als Lehrinhalt an Schulen stärken.

Die Teilnehmer und die Debatte mit dem Publikum haben auf folgende Punkte hingewiesen:

- die Zahlen über die Eigentümer und Übernehmer. Ein « grauer Markt » existiert. Den quantitativen Daten in den Datenbanken sollten qualitative Kriterien hinzugefügt werden.
- die tagtägliche psychologische und individuelle Begleitung des Geschäftsführers (Agentur der Entwicklung, Banker, Wirtschaftsprüfer...);
- die Kontinuität mit Blick auf die Unterstützungstools zugunsten der KMUs;
- die Schaffung neuer Strukturen. Die bestehenden Strukturen sollen mobilisiert werden. (Zuwächse an Beschäftigung und Know-how).
- die Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Fachleuten, die mit den Unternehmen arbeiten. Die privaten Partnerschaften dürfen nicht vernachlässigt werden;
- auf die Existenz von Unternehmensnachfolge im Rahmen einer Umstellung des Betätigungsfelds.

Die Teilnehmer haben mehrere Vorschläge formuliert:

- bestehende Websites verlinken, zweisprachige Websites erstellen;
- Informationen und Daten über die Unternehmensnachfolge innerhalb eines Intranets anbieten (Elsass, Lothringen, Saarland et Pfalz);
- Unternehmensnetzwerke nach Betätigungsfeldern adressieren: Ein Unternehmen kann auch im Rahmen der zwischenbetrieblichen Solidarität innerhalb einer Region übernommen werden. (Cluster, Berufsfeld, gemeinsame Nutzung unterschiedlicher Dienstleistungen);
- Subsidiaritätsprinzip respektieren: Identifizierung eines Ansprechpartners auf beiden Seiten der Grenze für die Projekte der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge innerhalb der bestehenden Netzwerke;
- Ein INTERREG-Projekt zum Thema der Unternehmensnachfolge initiieren.

Abschließend haben die Teilnehmer betont, mehrere Punkte bei den nächsten Seminaren zu behandeln: u.a. was die individuelle Begleitung des Geschäftsführers, die Kommunikation über die grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge, die verstärkte Einbeziehung des privaten Sektors, die Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips und den qualitativen Aspekt in der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge betrifft. Das INTERREG Programm erscheint als eine Lösung für die Finanzierung der Unterstützungstools im Rahmen der Unternehmensnachfolge.

SCHLUSS

Olivier Denert, Generalsekretär der Mission Opérationnelle Transfrontalière

Die Diskussionen beim ersten Seminar über die grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge haben die Existenz einer großen Anzahl von Strukturen und Unterstützungstools bestätigt, die nicht unbedingt im Gebiet bekannt sind. Ebenso haben sie die Notwendigkeit einer besseren Koordination dieser Tools auf regionalem und grenzüberschreitendem Niveau betont. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen bestehenden Strukturen soll vertieft werden. Die Kenntnis der quantitativen Realitäten der Unternehmensnachfolge soll mit der Einführung von qualitativen Elementen verfeinert werden. In den zukünftigen Seminaren wird interessant sein, Praxisberichte von privaten Unternehmen sowie einen Einblick in die bestehenden Praktiken an anderen Grenzen einzuschließen. Das Projekt der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge erscheint wie eine originelle und erfolgversprechende Entwicklungssachse für den Eurodistrict SaarMoselle.