

Forbach, den 21. Juni 2012

# Seminar- ergebnisse

**Grenzüberschreitende  
Unternehmensnachfolge  
Workshop Nr.2:  
„Prozess und Aspekte  
der Übernahme“**



# BERICHT DES ZWEITEN WORKSHOPS ZUR GRENZÜBERSCHREITENDEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE DONNERSTAG, DEN 21. JUNI 2012

---

## EINLEITUNG

---

**Gemeinsam organisiert von der Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT) und dem Eurodistrict SaarMoselle mit Unterstützung der Caisse des Dépôts** beschäftigte sich der zweite Workshop zur grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge mit dem „Prozess und den Aspekten der Übernahme“. Dazu kamen am 21. Juni 2012 in Forbach circa vierzig Teilnehmer zusammen. Nach der Eröffnung durch Gilbert Schuh, Präsident des Eurodistrict SaarMoselle und Vizepräsident der Communauté d'Agglomération de Forbach, Porte de France, übernahm Dr. Hans-Günther Clev, Leitender Planer und Geschäftsführer der Planungsgemeinschaft Westpfalz und ehemaliger Generaldirektor der MOT, die Moderation der Veranstaltung.

Die Zusammenarbeit der Partner umfasst die Organisation von drei Workshops, welche die Frage der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge an der deutsch-französischen Grenze analysieren sollen. Der erste fand am 13. Dezember 2011 und der zweite am 21. Juni 2012 statt, der dritte soll 2013 dieses Projekt abschließen und zugleich ausweiten. Es handelt sich um eine **wichtige Initiative für die Vernetzung der grenzüberschreitenden Wirtschaftsakteure**, die dadurch zum Erhalt und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beiträgt. Durch die hier erfolgte stärkere Einbindung des Privatsektors in die Politik der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und damit in die grenzüberschreitende Gouvernance, stellt sie einen realen Fortschritt dar.

In diesem Projekt sollen die notwendigen Bedingungen für die Begleitung der Unternehmensnachfolger durch die politischen Akteure definiert werden, von der Suche nach einem geeigneten Unternehmen über die Unterstützung des Übernehmers bei allen Prozessen (finanzielle, rechtliche, vertragliche und steuerliche) bis zur gemeinsamen Leitung des neuen „binationalen Unternehmens“ und dessen gute Weiterentwicklung. Ziel ist es, durch eine Bündelung von notwendigen Informationen, Zuständigkeiten und Dienstleistungen **Instrumente zur Unterstützung der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge im deutsch-französischen Grenzraum zu entwickeln**.

**Zur Umsetzung dieses Pilotprojekts wurde ein grenzüberschreitendes Pilotgebiet festgelegt.** Es umfasst den Eurodistrict SaarMoselle, Saarlouis und den Grenzraum Pirmasens-Zweibrücken-Bitche. Dieses Gebiet wurde aufgrund der seit langem bestehenden grenzüberschreitenden Beziehungen und ähnlicher Beschäftigungs- und Wirtschaftsstrukturen (zahlreiche KMU) auf beiden Seiten der Grenze ausgewählt, weil es somit dank einer politischen Trägerschaft und einer strukturierten Partnerschaft der lokalen öffentlichen Akteure im EVTZ (Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit) SaarMoselle sowie der privaten Akteure im Rahmen bereits bestehender Kooperationen die notwendigen Erfolgskriterien aufweist. Dieses Projekt eignet sich daher zur Förderung der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge und zur Eröffnung neuer Perspektiven für andere grenzüberschreitende Regionen in Frankreich und Europa.

## TEILNEHMER

---

**Gilbert Schuh**, Präsident des Eurodistrict SaarMoselle und Vizepräsident der Communauté d'Agglomération de Forbach, Porte de France  
**Dr. Hans-Günther Clev**, Leitender Planer und Geschäftsführer der Planungsgemeinschaft Westpfalz und ehemaliger Generaldirektor der MOT  
**Olivier Denert**, Generalsekretär der Mission Opérationnelle Transfrontalière

**Doris Woll**, Leiterin des Marktbereichs Firmen- und Gewerbekunden und **Georg Rase**, Direktor des Marktbereichs Multikanalvertrieb, Sparkasse Saarbrücken  
**Rudolf O’Kane**, Leiter Unternehmenszusammenschluss und -übernahme, PricewaterhouseCoopers (PwC), Luxemburg  
**Hartmut Müller**, Fachberater für Unternehmensnachfolge, DSTV e.V.  
**Henri Strinati**, Berater Firmengründung und Entwicklung, Territoriale Industrie- und Handelskammer der Moselle (CCIT)  
**Jean-Luc Bieber**, Anwalt, JUROPE, Sarreguemines  
**Franck Delval**, Generaldirektor, CELCA CONSEILS, Caisse d’épargne de Lorraine Champagne-Ardenne  
**René Walter**, Unternehmensaufkäufer MODIQUA OUTILLAGES, Goetzenbruck (FR)

## EINFÜHRUNG

---

**Gilbert Schuh**, Präsident des Eurodistrict SaarMoselle und Vizepräsident Communauté d’Agglomération de Forbach, Porte de France

Gilbert Schuh heißt alle Teilnehmer herzlich willkommen und begrüßt die Initiative der Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT) und der Caisse des Dépôts an der deutsch-französischen Grenze. Er erinnert daran, dass sich beim ersten Workshop zeigte, dass es bereits zahlreiche Initiativen im Zusammenhang mit einer grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge gibt. Der Eurodistrict SaarMoselle möchte diese Initiativen unterstützen und in diesem Bereich, der in einem grenzüberschreitenden Umfeld nach wie vor kompliziert bleibt, ein Netzwerk von Akteuren gründen und unterstützen.

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

Dr. Hans-Günther Clev dankt Gilbert Schuh für seine Einführung und fasst noch einmal den Kontext des Projekts zusammen. Der erste der drei Workshops bot Gelegenheit, sich Gedanken über die Wege zur Auswahl eines Unternehmens zu machen und die bestehenden Instrumente vorzustellen. Dieser zweite Workshop soll auf fachliche Fragen, mit denen der Erwerber in finanzieller, rechtlicher, vertraglicher und steuerlicher Hinsicht konfrontiert ist, antworten. Der letzte Workshop wird sich mit dem erweiterten Thema der Unternehmen in der grenzüberschreitenden Wirtschaftsentwicklung beschäftigen und dabei zudem den Horizont auf alle französischen Grenzregionen ausdehnen.

**Olivier Denert**, Generalsekretär der Mission Opérationnelle Transfrontalière

Olivier Denert erinnert an den Erfahrungsaustausch beim vorhergehenden Workshop, der am 13. Dezember 2011 in Saarbrücken stattfand. Dabei konnte eine Vielzahl praktischer Fragen angesprochen werden: das Finden eines Unternehmens, der Aufbau von Datenbanken und Webseiten, die objektive Bewertung des Unternehmenswerts, die erste Kontaktaufnahme, die individuelle Beratung vor einer Übernahme, ein Überblick über bestehende Initiativen und schließlich die Möglichkeiten einer Unterstützung von öffentlicher Seite. Einige Zeit wurde auch den Hindernissen und Hemmnissen für eine grenzüberschreitende Nachfolge gewidmet, denn eine Unternehmensübernahme ist bereits auf nationaler Ebene ein komplexer Prozess. Das gilt erst recht im grenzüberschreitenden Bereich, weshalb eine starke Unterstützung notwendig ist. Die Hindernisse sind zahlreich und drücken sich in der Furcht eventueller Übernehmer vor komplizierten Formalitäten, die es im binationalen Kontext zu erfüllen gilt, aus. Die Teilnehmer wiesen außerdem auf das Bestehen eines „grauen Marktes“ der Unternehmensübernahme hin. Unternehmensübernahmen gehen oft auf Mundpropaganda und die Empfehlung in informellen Netzwerken zurück. Ein proaktives Zugehen auf die Unternehmen wurde letztendlich als Erfolgsbedingung hervorgehoben. In diesem Zusammenhang hoben die Teilnehmer eine ganze Reihe von Instrumenten, Hilfen und Fördermitteln für die Unternehmensveräußerung und -übernahme hervor. Die Vielzahl an Akteuren und Finanzierungsinstrumenten wurde zum Abschluss der Diskussionen gleichzeitig als Stärke und Nachteil gesehen, denn es fehlt an Koordination und Transparenz für die potentiellen Veräußerer und Übernehmer, die sich in diesem Fall in einem grenzüberschreitenden Kontext niederschlägt.

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

Dr. Hans-Günther Clev führt aus, dass das Thema der Unternehmensnachfolge von großer Aktualität sei. So wurde es beim 7. und 8. Gipfel der Großregion angesprochen. Auch werden mehr und mehr Fachkonferenzen organisiert, beispielsweise zur Unternehmensübernahme speziell für Frauen oder im Bereich Hotellerie. Er begrüße die Initiative und die Unternehmensbörse der Sparkasse Saarbrücken.

## VORSTELLUNG DER UNTERNEHMENSBÖRSE SaarLorLux

---

**Doris Woll**, Leiterin des Marktbereichs Firmen- und Gewerbekunden der Sparkasse Saarbrücken

**Georg Rase**, Direktor des Marktbereichs Multikanalvertrieb, Sparkasse Saarbrücken

Doris Woll stellt die Unternehmensbörse SaarLorLux sowie ihr Umsetzungskonzept vor. Sie erklärt, dass die Sparkasse Saarbrücken Unternehmen bis zu einem Umsatz von circa 15 Millionen Euro betreut.

Was die Unternehmensnachfolge angeht, kann man heute feststellen, dass die Unternehmer durchschnittlich im Alter von 55 Jahren beginnen, sich Gedanken über ihre Nachfolge zu machen. Darauf folgt eine Transferphase, die im Durchschnitt acht Jahre dauert. Wenn nach acht Jahren kein Nachfolger gefunden ist, sei zu befürchten, dass das Unternehmen schließt, wenn sein Eigentümer in den Ruhestand geht. Sie weist in diesem Zusammenhang auf die emotionale Bedeutung eines solchen Schrittes hin. Der Unternehmensgründer hat häufig seine Ideen und sein Vermögen in das Projekt gesteckt, doch dann findet er keinen Nachfolger in der Familie (was verschiedene Gründe haben kann wie mangelndes Interesse, Fehlen der notwendigen Kompetenzen usw.).

Um den Inhalt einer solchen Unternehmensbörse festzulegen, führte die Sparkasse Gespräche mit unterschiedlichen betroffenen Akteuren, wie den Unternehmen, den Handwerkskammern und den Industrie- und Handelskammern sowie mit der SOG (Saarland Offensive für Gründer).

Als erstes wird klar, dass ein Unternehmer nicht möchte, dass sein Hauptkonkurrent weiß, dass er eine solche Suche durchführt. Danach muss der angemessene Preis für das Unternehmen festgelegt werden. Nach Ansicht der Sparkasse stellt die Tatsache, dass die Nachfolge nicht geregelt ist, ein Risiko dar. Sie hat also zum Ziel, eine Lösung für die Nachfolgeproblematik zu finden. Früher verfügten die Kreditinstitute nicht über die notwendigen Instrumente, um einen Kontakt zwischen den Akteuren zu ermöglichen. Auch wenn die Unternehmensnachfolge wie bereits erwähnt ein emotionales Thema ist, haben anderer Beispiele wie die Immobilienbörse gezeigt, wie nützlich und erfolgreich solche spezifischen Instrumente der Kontaktherstellung sein können.

Nach diesen ersten Erkenntnissen wurde verstärkt am Konzept des Projekts gearbeitet. Dank eines Dialogs mit Wirtschaftsförderern wurde klar, dass spezifische Instrumente den Transferprozess fördern müssen. Es stellte sich auch die Frage, ob die Börse grenzüberschreitend arbeiten sollte. Aufgrund dieser Überlegungen wurde das ursprüngliche Portal erweitert und basiert seitdem auf folgenden drei Säulen:

- **einer Nachfolgebörse,**
- **einer Investoren- Managementbörse,**
- **einer Ideenbörse – Idee sucht Unternehmer.**

In Zusammenarbeit mit der Sparkasse (Caisse d'Epargne) auf französischer Seite erhielt das Portal auch eine französische und englische Version und ist somit seitdem mehrsprachig.

Georg Rase stellt die Organisation der Portals vor und betont die Unabhängigkeit des Hilfsmittels. Diese Unabhängigkeit war notwendig, um die verschiedenen Akteure in den Prozess einbinden zu können. So fiel die Wahl auf SaarConnect, das bereits 25 Websites in der Region betreut. Die Strategie der drei Säulen besteht darin, die Unternehmen mit Personen in Kontakt zu bringen, dann mit dem Kapital und schließlich mit Ideen und Patenten. Doris Woll führt aus, dass das Portal eine Suche nach Tätigkeitsbereichen ermöglicht. Die Investorenbörse bindet den Aspekt Kapital mit ein, denn eine Unternehmensübernahme beginnt oft mit der Suche nach Kapital. Mit Hilfe dieser Börse können eventuelle Investoren nach einem Unternehmen suchen, in das sie investieren möchten. Die dritte Säule, die Ideenbörse, ist ein neuer Ansatz, der einen Austausch mit den Universitäten vorsieht und aus der Feststellung entstand, dass viele Forschungsarbeiten und Geschäftsideen nicht zu einem Ergebnis führen und nicht umgesetzt werden. Es geht letztlich nicht darum, viele Patente und Lizenzen zu haben, um erfolgreich zu sein.

Georg Rase stellt die Partner der Initiative<sup>1</sup> vor und erläutert die Funktionen der Börse. Sie bietet die Möglichkeit der Mandatierbarkeit, ein System der Datenfreischaltung, eine Suchfunktion etc. Ziel ist es, mit den Endkunden einen Vertrag abzuschließen. Das System umfasst einen öffentlichen und einen gesicherten Bereich. Zu Letzterem haben die Sparkasse und ihre Partner Zugang. Um eine Einschätzung des Unternehmens vollziehen zu können, können z.B. bestimmte Daten freigeschaltet und an die Industrie- und Handelskammer weitergeleitet werden.

Für die praktische Umsetzung identifizierte die Sparkasse in einem ersten Schritt alle ihre Kunden und die Unternehmen, für die sich die Nachfolgefrage stellte. Danach begann sie Gespräche mit einer Vielzahl an Unternehmen, von denen einige am Portal interessiert waren. Zunächst wird mit dem Unternehmen ein Vertrag geschlossen, der den geeigneten Zeitpunkt festlegt, an dem bestimmte Informationen online gestellt werden. Danach wird ein Pflichtenheft, genannt „Heft des Handelns“, erstellt.

Das Portal wird am 22. August 2012 offiziell auf Ebene des saarländischen Wirtschaftsministeriums freigeschaltet. Eine Testversion steht bereits zur Verfügung: [www.unternehmensboerse-saarlorlux.de](http://www.unternehmensboerse-saarlorlux.de)

Laut Doris Woll ist der Mehrwert einer solch frühzeitigen Steuerung bei der Unternehmensnachfolge aus Sicht der Sparkasse vielfältig. Die erfolgreichen Unternehmen zahlen zudem ihre Kredite zurück. Noch wichtiger ist, dass diese Unternehmen Arbeitsplätze in der Region erhalten. Die Sparkasse begleitet jährlich ungefähr 200 Unternehmensgründungen. Es ist viel schwieriger, ein Unternehmen aus dem Nichts zu gründen als ein bereits funktionierendes zu übernehmen. Außerdem kann ein solches Portal zur Ausrichtung des Marktes beitragen.

Georg Rase erklärt, dass dieses Instrument auch eine Reihe von Daten für die Wirtschaftsförderung im Saarland liefert. Die Börse soll eventuell über das Saarland hinaus genutzt werden. Das Konzept der Vertragsschließung wird weiterentwickelt, dies gilt auch für die Marketingstrategie mit einer Broschüre, einem Kundenmailing, der Möglichkeit für die Partner, ihr Logo einzufügen etc.

## **Gesprächsrunde und Debatte**

Auf die Frage von Dr. Hans-Günther Clev nach der Anzahl der an einer Unternehmensübernahme interessierten Personen antwortet Doris Woll, dass die Sparkasse zur Zeit mit 300 Unternehmen im Gespräch ist, es gibt circa 70 Verträge, die mit online gestellten Daten zu einem erfolgreiche Abschluss kommen sollten.

---

<sup>1</sup> Sparkassen, SaarLB, die Caisse d'Epargne in Frankreich, die Saarländische Investitionskreditbank (SIKB) AG, in Zusammenarbeit mit dem saarländischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, den Handwerkskammern, den Industrie- und Handelskammern, den Wirtschaftsförderern, der SOG (Saarland Offensive für Gründer), dem Berufsförderungsdienst (BFD), der Bundeswehr und dem Wirtschaftsclub Saar-Pfalz-Moselle.

Des Weiteren wird der „zwischenmenschliche“ Faktor angesprochen. Im Rahmen von Saarland Online SOG wurde festgestellt, dass der persönliche Austausch als Ergänzung zu den elektronischen Kanälen wichtig bleibt. Doris Woll erklärt, dass die Börse die technische Plattform darstellt, die Sparkasse aber auch in direktem Kontakt zu den Unternehmen steht.

Der Vorteil des Portals besteht vor allem darin, dass die Lösung für die Nachfolgefrage eines Unternehmens nicht mehr „per Zufall“ gefunden wird. Die Unternehmensbörse bietet eine realistische Chance, die betroffenen Personen miteinander in Kontakt zu bringen, bei einer höheren Übereinstimmung zwischen Angebot und Nachfrage. Bis jetzt ist dieser Markt nur wenig transparent. Aus diesem Grund wurden die Mitglieder der Sparkasse für die Kontaktaufnahme mit den Unternehmen gesondert geschult.

Ergänzend fügt Dr. Lothar Kuntz, Leiter der Abteilung Wirtschaftsförderung bei der Stadt Saarbrücken, hinzu, dass es sich um ein Instrument handelt, das so umfassend wie möglich genutzt werden muss. Es ist dann erfolgreich, wenn alle betroffenen Akteure (Kreditinstitute, Wirtschaftsförderer...) aktiv teilnehmen und es mit ihrer Erfahrung tagtäglich nutzen. Dann muss erreicht werden, dass eine wirklich große Zahl von Unternehmen in der Börse geführt wird, um das Erfolgspotential zu erhöhen.

Frank Fried, Europe Direct Informationszentrum der Stadt Saarbrücken, merkt an, dass er kürzlich in einer Veröffentlichung der Europäischen Kommission zur Kohäsionspolitik einen Artikel über ein Beispiel für best practice gelesen habe. Dabei ging es um ein Projekt zur Unternehmensnachfolge aus Nordkatalonien. Es wäre interessant, sich andere europäische Beispiele anzusehen, um bei diesem Thema eine Modellregion und ein Versuchsfeld zu werden.

Laurent Damiani, Geschäftsführer des Gründerzentrums Eurodev Centre Eurozone de Forbach Nord, fragt nach den Möglichkeiten der Nutzung des Portals durch andere begleitende Institutionen wie z.B. dem Gründerzentrum. Sind genügend Informationen sichtbar, um Angebot und Nachfrage abzustimmen? Georg Rase erklärt, dass es Pflichtfelder wie Größe und Branche und dann Markt (national, international) gebe. Weitere Felder gibt es, aber sie sind nicht durchgängig sichtbar (Name, Kontakt).

Petra Becker vom Standortmarketing des Eurodistrict SaarMoselle und der Landeshauptstadt Saarbrücken erkundigt sich nach den Zugangsbedingungen zur Datenbank und der Möglichkeit, dort erfasst zu werden. Wie hoch ist die Erfolgsrate? Georg Rase antwortet, dass aus rechtlichen Gründen vertraglich festgelegt werden muss, welche Informationen veröffentlicht werden. Zur Erfolgsrate bemerkt er, dass dieser Vertrag keinen Erfolg verspreche, es handelt sich hauptsächlich um eine Unterstützung. SaarConnect versichert, dass dieses Angebot allen Interessenten offen stehe. Man müsse nicht zwingend über die Sparkasse gehen. Laut Doris Woll geht die Sparkasse hauptsächlich auf ihre eigenen Kunden zu. Die Neutralität wird durch die Teilnahme anderer Akteure und Banken gewährleistet.

Matthias Otte, Student an der Business Unit des Peel<sup>2</sup> in Nancy bestätigt, dass die Unternehmensgründung eine Reihe von Problemen aufwirft. Er ist der Meinung, dass sich die bereits etablierten Unternehmen auf der Suche nach einem Nachfolger stärker an Studenten anpassen sollten. Diese könnten im Übrigen einen Gewinn im Bereich Innovation darstellen. Auf die Frage nach Programmen, die Studenten bei einer Unternehmensübernahme unterstützen (spezielle Kredite etc.), antwortet Doris Woll, dass es solche Programme gebe, z.B. beim Science Park der Universität Saarbrücken (Wettbewerb „1,2,3...go“). Allgemein kann man sagen, dass es keinen Unterschied macht, ob eine Idee von einem Studenten oder einem Handwerksmeister kommt. Es zählen nur zwei Punkte, nämlich erstens ein überzeugender Businessplan und außerdem muss der Gründer seine Idee schlüssig erklären und vertreten können. Die Ideenbörse im Portal ermöglicht eine Verbindung zwischen Idee und Unternehmer und hat zum Ziel, diese guten Ideen zu fördern.

---

<sup>2</sup> Initiative der Universität Lothringen zur Förderung des unternehmerischen Denkens.

# FORMELLE ETAPPEN DES ÜBERNAHMEPROZESSES EINES UNTERNEHMENS IM GRENZÜBERSCHREITENDEN KONTEXT

---

## Die finanziellen Aspekte der grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge (Bilanz, Preis, Finanzierung, Fördermittel etc.)

**Rudolf O’Kane**, Leiter Unternehmenszusammenschluss und -übernahme, PricewaterhouseCoopers (PwC), Luxemburg

Rudolf O’Kane bestätigt, dass der Prozess der Unternehmensübernahme ein schwieriger Prozess ist. Man unterscheidet bei einem Unternehmen verschiedene Arten von Wachstum, nämlich organisches Wachstum (Erwerb von Material, Schulung der Mitarbeiter etc.) und externes Wachstum (Erwerb eines externen Unternehmens).

Eine der Besonderheiten bei einer Unternehmensübernahme/Fusion ist, dass jedes Unternehmen eine besondere Situation aufweist. Es werden folgende Etappen durchlaufen: zunächst muss der Kontext des Unternehmens verstanden werden, danach werden potentielle Ziele ausfindig gemacht, es muss eine Annäherung stattfinden, es wird eine Absichtserklärung (*LOI - Letter of Intent*) unterschrieben, eine Due Diligences-Prüfung durchgeführt (siehe Erklärung unten), das Angebot analysiert und die Verhandlungen abgeschlossen (*Closing*) (siehe Erklärung unten). Schließlich muss das Ziel (das zu übernehmende Unternehmen) integriert werden. Rudolf O’Kane merkt an, dass dieser letzte Schritt oft unterschätzt wird.

Er stellt die 6 Phasen des Prozesses zunächst detailliert aus Sicht des Erwerbers dar.

**Phase 1** umfasst die strategische Analyse und die Vorbereitung des Prozesses mit Bestimmung des strategischen Ziels. Diese erste Phase dauert circa 4 bis 5 Wochen. Mit Hilfe einer strategischen Studie kann die Suche nach einem Unternehmen zielgerichtet durchgeführt werden.

**Phase 2** betrifft die Identifizierung potentieller Ziele und basiert auf der strategischen Analyse, damit die besten Ziele gefunden werden können. Diese zweite Phase dauert ebenfalls 4 bis 5 Wochen. Es wird eine umfassende Liste (*Long List*) der potentiellen Ziele erstellt. Dies geschieht durch direkte Kontakte, Telefongespräche etc.

In **Phase 3** findet die Annäherung an die potentiellen Ziele statt. Sie ermöglicht eine Bewertung dieser Annäherung und das Verfassen einer Absichtserklärung (*LOI - Letter of Intent*). Diese Phase dauert circa 6 bis 12 Wochen.

In **Phase 4** wird die „mit gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung (*Due Diligences*) des Angebots vollzogen. Dabei handelt es sich um alle Überprüfungen, die ein potentieller Erwerber vor dem Erwerb durchführt. Durch die Due-Diligences-Prüfung können das Wissen über das Unternehmen vertieft und vor allem eventuelle Risiken (z.B. anhängige Gerichtsverfahren) aufgedeckt werden, es werden außerdem die Buchführungsunterlagen im Detail betrachtet, um alle finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Aspekte zu analysieren und dann die endgültige Bewertung des Unternehmens vorzunehmen.

In **Phase 5** erfolgen Unterzeichnung und Abschluss der Verhandlungen (*Closing*), was die letzte Etappe des eigentlichen Veräußerungsprozesses darstellt. Die Abschlussverhandlungen drehen sich hauptsächlich um die Frage des Preises und um Garantien. Zu diesem Zeitpunkt findet auch eine Abstimmung der betroffenen Gremien statt. Diese Phase entspricht der Vertragsunterzeichnung und der tatsächlichen Durchführung der Übergabe. Sie dauert zwischen 3 und 4 Wochen.

In **Phase 6** wird das Ziel integriert, sie dauert circa 1 Jahr.

Aus Sicht des zu veräußernden Unternehmens sind die wichtigsten Phasen des **Veräußerungsprozesses** folgende:

Im Veräußerungsprozess müssen zunächst die Vorbereitungsphase und die Erwerbsphase voneinander unterschieden werden. Das Unternehmen stellt Überlegungen bezüglich seines Potentials, seines Standorts, seiner Unternehmenskultur usw. an.

**Phase 1** beschäftigt sich mit der Analyse der Unternehmens und der Vermögensbilanz (Aktiva, Passiva, Rentabilität, Stärken, Schwächen, Potential etc.). Diese Phase dauert 4 bis 5 Wochen und ist hauptsächlich der Herausstellung von Erfolgsfaktoren gewidmet. Am Ende dieser Phase wird ein *Teaser*<sup>3</sup> verfasst, um das Unternehmen positiv darzustellen, ohne die Schwächen herauszustellen.

In **Phase 2** werden potentielle Erwerber identifiziert.

Was die eigentliche „Veräußerung“ angeht, sind diese beiden Phasen die wichtigsten.

Die letzte Phase des Veräußerungsprozesses (**Phase 6**) hat für den Veräußerer jedoch ebenfalls eine große Bedeutung. Sie dauert circa 1 Jahr. Der Verkäufer hat sein Interesse an der Veräußerung bekundet. Er kann zu diesem Zeitpunkt entscheiden, ob er Kapitalanteile behalten will. Es gibt auch ergänzende Preisklauseln, wenn bestimmte Leistungen erbracht sind.

Zu den **Bewertungselementen** führt er aus, dass es einer der Schwerpunkte jeder Transaktion ist, zu einer zufriedenstellenden Bewertung zu gelangen. Dazu gibt es **mehrere Methoden**. Als erstes gibt es die Substanzwertmethode, dann die Vergleichsmethode und schließlich die Kapitalflussmethode. Die Vergleichsmethode basiert auf einer Auswahl vergleichbarer Unternehmen. Sie analysiert diese Unternehmen (was für kleine Unternehmen ein Nachteil sein kann) und vergleichbare Veräußerungen (z.B. hat das Unternehmen A in der Vergangenheit Unternehmen B gekauft). Die Kapitalflussmethode erfordert einen sehr detaillierten Businessplan. Mit dieser Methode kann der Wert eines Unternehmens am besten bestimmt werden, aber es sind zumeist lange Verhandlungen notwendig.

Rudolf O’Kane spricht kurz einige **Besonderheiten von grenzüberschreitenden Veräußerungen** aus Buchführungs-, rechtlicher, strategischer und kultureller Sicht an.

- **Für die Buchführung** weist er auf die Besonderheit der gesetzlichen Regelungen hin (*local Generally Accepted Accounting Principles - GAAP / lokale Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung*). Es handelt sich dabei um Zielsetzungen und Vorschriften für die Buchführung, die von einem Land zum andern sehr unterschiedlich sein können.
- **In rechtlicher Hinsicht** weist es auf eine Besonderheit bei der Mitbestimmung der Beschäftigten hin. In Deutschland muss dem Arbeitgeber die Zustimmung des Betriebsrats vorliegen. Im Gegensatz dazu wird der Betriebsrat in Frankreich lediglich angehört und später über die Veräußerung informiert.
- **In strategischer Hinsicht** merkt er an, dass man, wenn man sich neuen Märkten zuwendet, die Reaktion der Konkurrenz oft nicht kennt, was bei einer grenzüberschreitenden Veräußerung eine zusätzliche Schwierigkeit darstellt.
- **In kultureller Hinsicht** erinnert er an die zahlreichen Unterschiede bei Arbeitsmethoden, Verhandlungsführung usw.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Fusion/ Unternehmensübernahme in Phase 1 zu finden sind. Zunächst müssen die Ziele genau definiert werden. Des Weiteren ist es wichtig, während des Prozesses die Vertraulichkeit zu wahren.

<sup>3</sup> Kurzer Werbetext zur Vorstellung des Unternehmens.

## Die rechtlichen Aspekte einer grenzüberschreitenden Unternehmensnachfolge (Genehmigung etc.)

**Hartmut Müller**, Fachberater für Unternehmensnachfolge, DSTV e.V.

Hartmut Müller erläutert den rechtlichen Rahmen für eine Unternehmensübernahme aus **deutscher Sicht**. Er führt aus, dass man einen umfassenden Überblick über die Übernahme haben muss, die gleichzeitig Aspekte der Betriebswirtschaft, des Gesellschaftsrechts, des Zivilrechts, des Gewerberechts, der Steuerrechts usw. umfasst.

Für eine Unternehmensübernahme (das Unternehmen wird ganz oder teilweise übernommen) gibt es mehrere Möglichkeiten. Wichtig ist es, zunächst die Rechtsform des Unternehmens zu betrachten und zu entscheiden, ob diese Rechtsform beibehalten oder geändert wird. Die Wahl der Rechtsform wirkt sich auf Haftung, Steuern, Kauffinanzierung etc. aus. Hartmut Müller stellt die wichtigsten Formen der Personengesellschaft vor.

### Das Einzelunternehmen (eine Person)

Der Veräußerer haftet 5 Jahre für Verpflichtungen, die auf ihn zurückgehen. Nach der Veräußerung kann im Handelsregister ein Haftungsausschluss für Schulden aus der Vergangenheit eingetragen werden. Bei einem Einzelunternehmen gibt es die Besonderheit, dass die Veräußerung im Vertrag in Form einer Klausel aufgenommen wird.

### Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts

Der Veräußerer haftet 5 Jahre für Verpflichtungen, die auf ihn zurückgehen. Der Erwerber ist gegenüber Dritten mit seinem Anteil des Firmenvermögens und unter anderem mit seinem persönlichen Vermögen für Schulden aus der Vergangenheit haftbar. Daher muss im Vertrag geregelt werden, was mit den Schulden aus der Vergangenheit geschieht.

### Die offene Handelsgesellschaft - OHG

Der Veräußerer haftet 5 Jahre für Verpflichtungen, die auf ihn zurückgehen. Der Erwerber ist gegenüber Dritten mit seinem gesamten persönlichen Vermögen für Schulden aus der Vergangenheit haftbar. Eine Alternative ist eine Änderung der Rechtsform, um die Haftung beispielsweise auf die Höhe der Haftung bei einer Kommanditgesellschaft zu begrenzen.

### Die Kommanditgesellschaft

Der Veräußerer haftet 5 Jahre für Verpflichtungen, die auf ihn zurückgehen. Man unterscheidet zwischen der Hafteinlage und der Pflichteinlage. Einige Klauseln beziehen sich auf die Veräußerung einer Personengesellschaft und auch auf die Veräußerung einer Kapitalgesellschaft, die die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft umfasst.

Des Weiteren stellt er die Haftung für Steuerschulden vor, die je nach Rechtsform unterschiedlich ist und weist auf Art. 613a BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) hin, der Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang umfasst. Der Artikel betont vor allem die Bedeutung der Mitarbeiter nach der Veräußerung und den Übergang der Arbeitsverträge auf den neuen Eigentümer. Diese Regelungen haben bereits Verkäufe verhindert. Andere Verpflichtungen können z.B. eine bestimmte Qualifikation (wie den Meisterbrief), gewerberechtliche Bestimmungen oder besondere Meldepflichten vorsehen.

Dr. Hans-Günther Clev fasst zusammen, dass es bei einer grenzüberschreitenden Unternehmensübernahme wichtig ist, sich genau die Rechtsform, die bestehenden Verträge und eventuelle Klauseln anzusehen.

**Henri Strinati**, Berater Firmengründung und Entwicklung, Territoriale Industrie- und Handelskammer der Moselle (CCIT):

Henri Strinati erläutert den **rechtlichen Rahmen in Frankreich** und hebt zwei Aspekte besonders hervor, nämlich einerseits die reglementierten Tätigkeitsbereiche und andererseits den juristischen Status, die sozialversicherungsrechtlichen und steuerrechtlichen Vorschriften.

## Die reglementierten Tätigkeitsbereiche

Erstens gibt es **in Frankreich** Unternehmen, die einer besonderen Regulierung unterworfen sind und für die ein **Berufsabschluss oder 3 Jahre Berufserfahrung** erforderlich ist. Dies gilt für die meisten Unternehmen des Bauhauptgewerbes (Heizungsbauer, Dachdecker, Zimmerer etc.) oder andere Handwerksbetriebe (Bäcker, Frisör etc.). Diese Regelungen gelten auch für einen deutschen Übernehmer. Das Zentrum für Unternehmensformalitäten (*centre des formalités des entreprises*) prüft, ob es eine Entsprechung zwischen dem deutschen und französischen Berufsabschluss gibt. Ein Unternehmen des Bauhauptgewerbes muss seit 6 Jahren bestehen, für die anderen genügen 3 Jahre.

Zweitens gibt es Unternehmen, die einer Regulierung unterworfen sind und die **eine Meldung, eine Genehmigung, eine Zulassung, eine Bescheinigung, eine berufliche Berechtigungskarte (*carte professionnelle*) oder eine Betriebserlaubnis benötigen**. Hier handelt es sich um Verwaltungsverfahren, die je nach Gefährlichkeit und Komplexität des Tätigkeitsbereichs des zu erwerbenden Unternehmens unterschiedlich langwierig sind. Der Übernehmer muss sich bei der Verwaltung melden und sich vorrangig an die Präfektur wenden, die ihn anschließend an die verschiedenen Dienststellen weiterverweist. Henri Strinati nennt einige Beispiele:

- Ein Unternehmen, das Quellwasser abfüllt, muss seine Genehmigung bei der Präfektur beantragen.
- Ein Juwelier muss eine Erklärung beim Zollbüro in Straßburg abgeben, was ein relativ langwieriges Verfahren ist.
- Eine Immobilienagentur braucht eine berufliche Befähigung, einen Nachweis über eine Haftpflichtversicherung, eine Bescheinigung über eine Finanzgarantie sowie eine eidesstattliche Versicherung, dass keine Verurteilung wegen einer Straftat vorliegt, um eine berufliche Berechtigungskarte zu erhalten.
- Etc.

Wenn die Übernahme ein Unternehmen betrifft, dessen Tätigkeit **Auswirkungen auf die Umwelt** hat, muss es eine einfache Meldung bei der Präfektur vornehmen oder in bestimmten Fällen eine Genehmigung einholen, was ein viel langwierigeres Verfahren darstellt. Was die „*Installations Classées pour la Protection de l'Environnement, ICPE*“ (Genehmigungsbedürftige Anlagen nach Umweltschutzrecht) angeht, wie z.B. Mülldeponien oder Steinbrüche, die gefährliche Substanzen lagern, muss der Übernehmer eine Genehmigung beantragen. Die zuständigen Verwaltungsstellen prüfen dann, ob der neue Betreiber die notwendigen technischen und finanziellen Voraussetzungen erfüllt. Der Übernehmer ist haftbar für die Anlage, eingeschlossen für vor der Übernahme verursachte Verschmutzungen.

## Rechtlicher Status – Sozialversicherungs- und steuerrechtliche Vorschriften

In einem zweiten Teil stellt Henri Strinati die häufigsten **Rechtsformen** in Frankreich sowie deren Auswirkung auf die **Sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Vorschriften** vor. Der sozialrechtliche Status ändert sich je nach Rechtsform des Unternehmens, mit unterschiedlichen Berechnungsgrundlagen bei den Sozialbeiträgen und den damit verbundenen Kosten. Die Rechtsform hat auch Auswirkungen auf die steuerrechtliche Situation des Unternehmens und vor allem darauf, ob es Einkommenssteuer oder Körperschaftsteuer zahlen muss. Man darf hier nicht die Steuerkategorie, die durch die Rechtsform vorgegeben ist, mit dem Steuersystem, das abhängig vom Umsatz ist und diesbezüglich festgelegt wird, verwechseln.

### Die Unternehmen von natürlichen Personen

Die Unternehmen von natürlichen Personen umfassen das **Einzelunternehmen**, den **Einzelunternehmer mit beschränkter Haftung** und den **Eigenunternehmer**. Henri Strinati erläutert hauptsächlich die beiden ersten Unternehmensarten. Das Einzelunternehmen ist eine einzelne Person, ein Unternehmenschef ohne Kapital. Er ist mit seinem Eigentum haftbar, hat aber die Möglichkeit, sein persönliches Vermögen durch eine Unantastbarkeitserklärung zu schützen. Der Einzelunternehmer mit beschränkter Haftung ist eine neue Unternehmensform, die es seit circa einem Jahr gibt. Die beschränkte Haftung ermöglicht den Schutz der persönlichen Güter durch eine Trennung von Zweckvermögen und persönlichem Vermögen.

Der **sozialversicherungsrechtliche Status** des Unternehmenschefs ist „nicht angestellter Erwerbstätiger“. Dies bedeutet, dass er nicht durch die Sozialversicherung der „*URSSAF Alsace Moselle*“ abgesichert ist, die für Angestellte 90% der Gesundheitskosten übernimmt (regionale Besonderheit). Die Nichtangestellten unterliegen dem allgemeinen System (außerhalb von Elsass und Moselle), nach dem 70% der Gesundheitskosten übernommen werden.

Bezüglich des Steuersystems wird der Gewinn des Unternehmens direkt bei der Einkommenssteuer von natürlichen Personen berücksichtigt.

### Die Unternehmen von juristischen Personen

Die juristischen Personen umfassen das Ein-Personen-Unternehmen mit beschränkter Haftung (*entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, EURL*), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (*société à responsabilité limitée, SARL*) und die Aktiengesellschaft in vereinfachter Form / Ein-Personen- Aktiengesellschaft in vereinfachter Form (*Société par actions simplifiée/société par actions simplifiée unipersonnelle, SAS/SASU*). In allen drei Fällen wird das Kapital in den Statuten frei festgelegt. Die Haftung des Geschäftsführers wird auf die Einlage begrenzt, ausgenommen Fälle von Fehlern bei der Geschäftsführung, Missbrauch von Unternehmensvermögen etc.

Der **sozialversicherungsrechtliche Status** des Geschäftsführers der EURL und der SARL ist der eines nicht angestellten Erwerbstätigen (siehe Einzelunternehmen). Er wird also durch das allgemeine System abgedeckt. Für die SARL gibt es folgende Besonderheit: der Geschäftsführer kann sich dafür entscheiden, einem Angestellten angeglichen zu werden. Anstatt die Steuern abhängig vom Gewinn zu zahlen, erhält er ein Entgelt und zahlt Einkommenssteuer. Der Gewinn des Unternehmens unterliegt in diesem Fall der Körperschaftssteuer.

Beim Steuersystem gibt es das real vereinfachte und das real normale System, je nach Höhe des Umsatzes. Der Zeitraum für die Steuererklärung ändert sich hierbei (monatlich, quartalsweise).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass man beim Kauf eines Unternehmens grundsätzlich zwei Möglichkeiten hat. Entweder erwirbt man die komplette Bilanz, in diesem Fall ist es empfehlenswert, eine Garantie für Aktiva / Passiva zu haben, oder man schafft eine neue Struktur und erwirbt die Aktiva der Bilanz, also die Sachgüter (Maschinen, Werkzeuge, Fahrzeuge etc.) und die immateriellen Güter (Kundenstamm, Lager etc.). Bei letzterer Option können böse Überraschungen häufig vermieden werden.

Es ist also immer wichtig, wachsam zu sein, was das Steuersystem und die Steuerkategorie angeht. Je nach Situation des Geschäftsführers ist es besser, Einkommenssteuer oder Körperschaftssteuer zu zahlen. Henri Strinati erklärt, dass die Einkommenssteuer für Unternehmer vorteilhaft ist, die viele Kinder haben. Die Körperschaftssteuer bringt mehr Vorteile für Ledige.

### Die vertraglichen Aspekte (Vertragskonditionen, Merkmale der Verträge...)

**Jean-Luc Bieber**, Anwalt, JUROPE, Sarreguemines

Jean-Luc Bieber stellt die vertraglichen Aspekte der Unternehmensnachfolge aus **französischer Sicht** dar. Er ruft noch einmal den Übernahmeprozess in Erinnerung, der die Analyse und rechtliche Struktur, das Vereinbarungsprotokoll und die Übernahmeformalitäten umfasst.

### Die Analyse und rechtliche Struktur

Die Ausarbeitung eines Vertrags erfordert zunächst eine juristische Analyse des Unternehmens. Dabei geht es darum, Kenntnisse über die interne und externe rechtliche Organisation des Unternehmens zu erlangen. In einer ersten Phase werden bestehende Verträge und die daraus resultierenden Verpflichtungen erfasst, dann werden ihre Vor- und Nachteile analysiert und die eventuell damit verbundenen Risiken bewertet. Dazu muss der Veräußerer seine internen Dokumente offen legen (Versicherungsverträge, Verträge im Bereich Vertrieb und Vermarktung, Statuten etc.).

Das **rechtliche Umfeld** umfasst die Vorschriften zur Tätigkeit des Unternehmens, die Analyse der Funktionsweise und des Gesellschaftskapitals und die Beziehung zwischen Geschäftsführung und Unternehmen.

- Die **Vorschriften zur Tätigkeit des Unternehmens** wurden zuvor ausführlich erläutert, Jean-Luc Bieber nennt hier den **Transportbereich**, bei dem in Frankreich zwischen Transporteur (*transporteur*) und Spediteur (*commissionnaire en transport*) unterschieden wird. Da laut französischem Staat der *commissionnaire en transport* nur in Frankreich existiert, gibt es keine Entsprechungen, weil es entsprechend keine geben kann. Dies ist natürlich ein Problem für eventuelle deutsche Übernehmer.
- Bezüglich der **Funktionsweise** des Unternehmens rät er dazu, die Gremien usw. detailliert zu analysieren. Manchmal gibt es Geschäftsordnungen, die diese Struktur erläutern. Es kann auch einen Vertrag zur Inpachtnahme des Geschäfts geben (*location-gérance du fonds de commerce*), was eine französische Besonderheit darstellt.
- Was die **Beziehung zwischen Geschäftsführung und Unternehmen** angeht, weist er auf die Besonderheit hin, dass die Geschäftsführer in Frankreich gleichzeitig Angestellte des Unternehmens sein können.

Bei den **Wertpapieren** ist folgendes zu beachten:

- Das Bestehen einer Aktionärsvereinbarung (*pacte d'actionnaires*). Eine Gesellschaft kann durch Statuten oder durch Aktionärsvereinbarungen geregelt werden.
- Beziehung zwischen Geschäftsführung und Unternehmen.
- Vereinbarungen, die den oder die Geschäftsführer und die Gesellschafter an das Unternehmen bindet (Arbeitsvertrag, Pachtvertrag).
- Die Verträge mit Unternehmen, an deren der Veräußerer Anteile hat.
- Die persönlichen Garantien des Geschäftsführers zu Gunsten des Unternehmens.

Was den Mietvertrag angeht, so ist es nicht ungewöhnlich, dass ein Unternehmen aus zwei Gesellschaften besteht. Die erste übt die Tätigkeit aus, eine zweite ist eine Immobiliengesellschaft bürgerlichen Rechts, die Eigentümerin der Gebäude ist. Man sollte prüfen, wie diese beiden Gesellschaften miteinander verbunden sind.

Er erläutert auch den gewerblichen Mietvertrag (*bail commercial*), der eine französische Besonderheit darstellt und dem Mieter besonderen Schutz gewährt. Dieser Vertrag läuft maximal neun Jahre und der Mieter kann nur alle drei Jahre aus diesem aussteigen. Der Eigentümer muss bei Beendigung eine Entschädigung für Nichtverlängerung zahlen. Es sind also die Laufzeit des Mietvertrags und die auf den Mieter zurückfallenden Kosten zu überprüfen.

Außerdem sollte man eventuell bestehende Verträge mit **Kunden, Lieferanten und Zulieferern** prüfen, besonders was Konditionen und Laufzeit der Verträge angeht und auch prüfen, ob der Wechsel in der Geschäftsführung Auswirkungen auf den Fortbestand dieser Verträge hat.

Bezüglich des **Gesellschaftsvermögens** sollte man sich die Immobilien und die damit verbundenen Rechte (Pacht), die Dienstbarkeiten (Durchgangsrecht etc.) sowie die Garantien und das Betriebsmaterial ansehen, sowie die Sicherheiten und die Leasingverträge.

Ein wichtiger Parameter ist die Absicherung des Unternehmens durch eine **Haftpflichtversicherung**. Es wird empfohlen, direkt Kontakt mit dem Versicherer aufzunehmen, um Informationen zu den laufenden Verträgen und dem Vertragsinhalt zu erhalten. Ein Besonderheit in Frankreich ist, dass Unternehmen im Rahmen ihrer zivilen Haftung zu sehr hohen Summen verurteilt werden können (z.B. für hergestellte Produkte), die aber nicht zwangsläufig von den Versicherungspolice abgedeckt sind, besonders bei immateriellem Schaden.

Man sollte ebenfalls überprüfen, ob **Gerichtsverfahren anhängig** sind und welche Auswirkungen diese haben könnten (in Verzug setzen, Gefahr von Sanktionen...). Diese Informationen werden gewöhnlich nicht sofort enthüllt und erfordern eine sorgfältige

Analyse.

Ein anderer Punkt betrifft mögliche Rechtsstreitigkeiten, beispielsweise in Zusammenhang mit Forderungen an Kunden, deren Erfüllung schwierig werden wird. Greift das Unternehmen auf Factoring<sup>4</sup> zurück, bedeutet dies meist, dass es in Schwierigkeiten ist.

## Zwei Wege der Unternehmensübernahme in Frankreich

In Frankreich gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten, ein Unternehmen zu übernehmen:

### Die Übernahme eines „fonds de commerce“ (Gesamtheit der materiellen und immateriellen Güter eines Geschäfts)

Der fonds de commerce hat in Frankreich einen sehr speziellen rechtlichen Status. Er setzt sich aus den immateriellen Bestandteilen wie Kundschaft, Mietrecht, Name des Unternehmens, Produktnamen, Rechte am industriellen Eigentum usw. sowie den materiellen Bestandteilen wie Maschinen, Geräte, Werkzeuge usw. zusammen. Der fonds de commerce gehört zu den Geschäftsaktiva und kann Gegenstand einer Pfändung oder einer Vermietung sein.

### Die Übernahme von Gesellschaftsanteilen

Die Übernahme von Gesellschaftsanteilen umfasst einerseits die Aktiva mit dem Vermögen und den Forderungen und andererseits die Passiva mit fälligen Schulden.

## Das Vereinbarungsprotokoll

Wenn alle Daten analysiert sind (*fonds de commerce*, Wertpapiere etc.), kann die Erstellung eines Vereinbarungsprotokolls, in dem die ausgehandelten Bedingungen erfasst werden, ins Auge gefasst werden. Das Vereinbarungsprotokoll beinhaltet in der Regel den Preis, die Zahlungsmodalitäten, die Sicherheiten, die aufschiebenden Bedingungen (für die Zahlung) usw. Es kann auch Modalitäten für das Ausscheiden des Geschäftsführers vorsehen.

Mit dem Protokoll geht normalerweise die Garantie über Aktiva (*garantie d'actifs*) einher, in der garantiert wird, dass die übernommenen Aktiva existieren, dass sie dem Unternehmen gehören und ihr Wert richtig angegeben wurde. Die Garantie über Passiva (*garantie de passifs*) bestätigt, dass es keine anderen Passiva gibt als die in der Bilanz verzeichneten und die auf die Zeit vor der Veräußerung zurückgehen (z.B. eine Korrektur der Steuererklärung oder eine Verurteilung durch das Arbeitsgericht bezüglich der Zahlung von Überstunden). Es legt auch fest, dass der Veräußerer solche Passiva übernehmen wird, wenn sie sich erst nach der Veräußerung zeigen. Der Unternehmer kann außerdem eine Absicherung **für die Garantie** verlangen, was durch die Hinterlegung einer Kautions bei der Bank oder die Zwangsverwaltung eines Teils des Kaufpreises geschehen kann.

## Die Übernahmeformalitäten

Bei der Übernahme eines fonds de commerce muss als eine Übernahmeformalität ein Vertrag mit verpflichtenden Regelungen erstellt werden, der dann dem Handelsregister übermittelt wird. Bei der Übernahme von Anteilen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung muss eine Veräußerungsurkunde erstellt werden, die ebenfalls beim Handelsregister hinterlegt wird. Bei Aktiengesellschaften verläuft der Verkauf von Aktien völlig anonym. Nur die Finanzverwaltung muss über die Veräußerung informiert werden.

Dr. Hans-Günther Clev fasst zusammen, dass bei einer Unternehmensübernahme in Frankreich sehr viele Besonderheiten zu berücksichtigen sind. Es wird empfohlen, ein umfassendes Audit durchzuführen, was viel Recherchearbeit im Vorfeld erfordert, damit festgelegt werden kann, welche Punkte ins Vereinbarungsprotokoll aufgenommen werden müssen.

<sup>4</sup> Beim Factoring werden Forderungen an ein Kreditinstitut oder ein Spezialinstitut übertragen, um die Liquidität des Unternehmens zu erhöhen.

## Die fiskalischen Aspekte (Erbrecht, Steuern etc.)

**Hartmut Müller**, Fachberater für Unternehmensnachfolge, DSTV e.V.

Hartmut Müller erläutert die steuerlichen Aspekte einer Unternehmensübernahme in Deutschland. Er beginnt mit der entgeltlichen Übernahme des Unternehmens als Ganzes durch einen Veräußerer, der seine Tätigkeit an einen Erwerber übergibt. Er ruft zunächst die wichtigsten Bestandteile eines Unternehmens in Erinnerung, nämlich das Grundstück, die verschiedenen Anlagen, die spezielle technische Ausstattung und die immateriellen Werte. Es handelt sich auch um eine Unternehmensübernahme, wenn 100% der Anteile einer Kapitalgesellschaft veräußert werden. Es kann auch nur ein Teilbetrieb veräußert werden, der dann eine gewisse Autonomie wie eine Produktionsstätte oder Mitunternehmer haben muss.

Hartmut Müller erläutert verschiedene Fälle der Besteuerung und hebt einige Besonderheiten für Deutschland hervor.

### Auf Seiten des Veräußerers

Auf Seiten des Veräußerers wird unterschieden, ob es sich um eine natürliche Person, eine Personengesellschaft oder letztlich um eine Aktiengesellschaft handelt.

#### Wenn der Veräußerer eine natürliche Person ist,

- fällt die Veräußerung im Allgemeinen vorbehaltlos unter die Einkommenssteuer. Wenn man 55 Jahre alt oder arbeitsunfähig ist, kann der Steuersatz gesenkt werden. Es wird dann ein um 56% des mittleren Einkommenssteuersatzes reduzierter Steuersatz angewendet. Von dieser Regelung kann man ein Mal im Leben profitieren, bis zu einem Veräußerungsgewinn von 5 Mio. Euro (§ 34 Abs. 3 EStG, Einkommensteuergesetz). In allen anderen Fällen sind Senkungen des Steuersatzes sehr begrenzt.
- fällt der Veräußerungsgewinn mehrheitlich nicht unter die Gewerbesteuer.
- wird die Zahlung von Umsatzsteuer in der Regel nicht verlangt.
- und wenn das Grundstück Teil der Veräußerung ist, unterliegt es der Grunderwerbssteuer.

Der Veräußerer eines Einzelunternehmens hat zudem die Möglichkeit, eine Veräußerungsrente zu wählen. Dadurch kann er entweder direkt Steuern auf den Kaufpreis entrichten und dann eine laufende Steuer auf Teile des Gewinns zahlen oder er kann später eine Gesamtsteuer auf die Veräußerungsrente zahlen. Die Berechnung hängt vom Alter des Veräußerers ab.

#### Wenn der Veräußerer eine Personengesellschaft ist:

- fällt der Veräußerungsgewinn im Allgemeinen unter die Einkommenssteuer. Es wird eine gesonderte Feststellung durchgeführt. Die Besteuerung oder eventuelle Steuersenkungen werden für die Mitunternehmer auf ihrer jeweiligen privaten Einkommenssteuererklärung (siehe Einkommenssteuer des Veräußerers als natürliche Person) festgelegt.
- fällt der Veräußerungsgewinn nicht unter die Gewerbesteuer.

#### Wenn der Veräußerer eine Kapitalgesellschaft ist:

- unterliegt er uneingeschränkt der Körperschaftsteuer.
- und er unterliegt auch der Gewerbesteuerpflicht. Diese Steuer wird von den Kommunen erhoben und macht gewöhnlich eine große Summe aus.

### Von Seiten des Erwerbers

Wenn man sich die Besteuerung von Seiten des Erwerbers ansieht, gibt es im Allgemeinen die Möglichkeit einer Abschreibung. Es liegt im Sinne des Erwerbers, das Abschreibungsvolumen hoch anzusetzen, um sich Liquidität zu verschaffen. Die Abschreibung hängt von der steuerlichen Bemessungsgrundlage ab und nicht von der Rechtsform des Erwerbers.

## **Der Sonderfall „Veräußerung von Anteilen einer Aktiengesellschaft“**

### Der Veräußerer ist eine natürliche Person

Wenn die Veräußerung von Anteilen einer Aktiengesellschaft von einer natürlichen Person vorgenommen wird, unterliegt sie normalerweise keiner Besteuerung, außer, es handelt sich um eine wesentliche Beteiligung (§ 17 EStG, Einkommensteuergesetz), also eine Beteiligung von mindestens 1% des Nennkapitals in den letzten fünf Jahren. Der Freibetrag basiert auf dem zu versteuernden Veräußerungsgewinn und beläuft sich auf 9 060 Euro, wenn man 100% seiner Anteile verkauft. Er entfällt ab einem Gewinn von 45 160 Euro.

### Der Veräußerer ist eine Personengesellschaft

Wenn der Veräußerer eine Personengesellschaft ist, unterliegt der Veräußerungsgewinn der Einkommenssteuer- und der Gewerbesteuerpflicht.

### Der Veräußerer ist eine Aktiengesellschaft

Wenn der Veräußerer eine Aktiengesellschaft ist, handelt es sich um eine Ausnahmesituation und der Gewinn unterliegt nicht der Körperschaftssteuer. Jedoch können laut Gesetz 5% dieses nicht zu versteuernden Gewinns nicht als Betriebsausgaben geltend gemacht werden, wodurch sie letztendlich doch der Körperschaftssteuer unterliegen, was in Deutschland sehr umstritten ist. Die Abschreibungsmöglichkeiten entsprechen denen im Fall einer natürlichen Person als Veräußerer.

### Der Erwerber ist eine natürliche Person

Wenn der Erwerber eine natürliche Person ist, gibt es von steuerlicher Seite keine Möglichkeit, den Erwerb von Anteilen einer Kapitalgesellschaft geltend zu machen.

### Der Erwerber ist eine Personengesellschaft

Wenn der Erwerber eine Personengesellschaft ist, unterliegen die Anteile der Kapitalgesellschaft keiner generellen Abnutzung. Somit ist eine Abschreibung nicht vorgesehen. Es gibt keine steuerlichen Auswirkungen.

### Der Erwerber ist eine Kapitalgesellschaft

Wenn der Erwerber eine Kapitalgesellschaft ist, gibt es eventuell eine Möglichkeit zur Abschreibung, diese ist jedoch sehr gering. Es gibt keine direkten Steuervorteile.

## **Erbschaftssteuer und Schenkungssteuer**

Hartmut Müller spricht noch kurz die Frage der Erbschaft und Schenkung an. Seit 2009 existiert eine rechtliche Regelung, die die Verschonung des Betriebsvermögens vorsieht. Unter bestimmten Bedingungen ist ein steuerlicher Abzug des Betriebsvermögens in Höhe von 85% möglich.

## **Der Erwerber wird als Existenzgründer angesehen**

Der Erwerber wird als Existenzgründer angesehen. Er ist dann verpflichtet, sein Unternehmen bei der Stadt oder der Gemeinde anzumelden und seine Abgaben an das Finanzamt und die Sozialversicherung zu zahlen. Der Erwerber erhält ein Schreiben vom Finanzamt, das Vorauszahlungen für Einkommens-, Körperschafts- und Lohnsteuer festlegt. Dies bedeutet, dass die Liquidität bis zur Steuererklärung im darauf folgenden Jahr gebunden ist. Neben anderen Pflichten unterliegt der Erwerber der Buchhaltungspflicht und muss sich bei der **Sozialversicherung einschließlich Berufsgenossenschaft** anmelden und seine Sozialabgaben leisten.

Als häufigste Fehler von Unternehmensgründern nennt Hartmut Müller die Wahl der falschen Rechtsform, insbesondere angesichts möglicher Verluste in den ersten Jahren, das zu niedrige Einschätzen der Vorauszahlungen, unzureichend überarbeitete Verträge, formale Fehler bei der Rechnungsstellung u.a.

**Für Personen, die ihren Wohnsitz nicht in Deutschland haben**, besteht zunächst eine beschränkte Steuerpflicht und dann je nach Rechtsform Einkommens- oder Körperschaftssteuer. Zu prüfen ist hier das eventuelle Bestehen von Doppelbesteuerungsabkommen.

Dr. Hans-Günther Clev schließt, in dem er sagt, dass 55 Jahre in steuerlicher Hinsicht in Deutschland ein sehr wichtiges Alter bei der Unternehmensnachfolge zu sein scheint. Zu den möglichen Steuerfreibeträgen stellt er fest, dass diese eine Unternehmensübernahme nicht wirklich unterstützen.

**Franck Delval**, Generaldirektor, CELCA CONSEILS, Caisse d'épargne de Lorraine Champagne-Ardenne

Franck Delval geht auf die steuerlichen Aspekte einer Unternehmensübernahme aus französischer Sicht ein. Er erklärt, dass es in Frankreich eine gewisse Instabilität im Bereich Steuern gibt, weil zahlreiche aufeinanderfolgende Gesetze eingeführt wurden, die die Besteuerung von Unternehmen betreffen. Für die betroffenen Akteure ist es oft schwer, diese Änderungen zu verfolgen und das System zu verstehen. Als Beispiel nennt er die Wertzuwachssteuer (*l'impôt sur les plus-values*), die gegenwärtig bei 34,5% liegt und die Unternehmensdividenden, die mit 36,5% plus 3%, die in Kürze dazu kommen, besteuert werden. Es gibt auch die Einkommenssteuer für natürliche Personen, die bis zu 41% ansteigen kann, wozu noch 3% im Rahmen des Schuldenabbaus kommen, was dann 44% macht. Außerdem gibt es die Vermögenssteuer (*l'impôt de solidarité sur la fortune, ISF*), die bis zu 1,5% des zu versteuernden Vermögens erreichen kann. Insgesamt können all diese Steuern beachtliche Summen ausmachen.

### **Zwei Ansätze**

Eine Unternehmensübergabe beruht in Frankreich grundsätzlich auf zwei Ansätzen, nämlich der unentgeltlichen (z.B. innerhalb der Familie) Übergabe, bei der Schenkung oder Nachfolge eine Rolle spielt, und die entgeltliche, bei der es um Veräußerung und damit um Besteuerung geht. Franck Delval hebt einige für Frankreich wichtige Elemente der Übernahme hervor.

### **Die unentgeltliche Übergabe**

Hier geht es normalerweise um die Übergabe mit dem Ziel, die Bemessungsgrundlage für die Besteuerung der Übergabe zu reduzieren. Dazu gibt es zwei Instrumente:

Das gängigste ist die Aufteilung der Unternehmensanteile. Die damit verbundenen Anteile werden in Nießbrauch und reines Eigentum aufgeteilt. Der Geschäftsführer behält das Recht des Nießbrauchs und übergibt nur das reine Eigentum an den Anteilen. Steuerlich ist der Wert des reinen Eigentums in Artikel 669 des französischen allgemeinen Steuergesetzbuchs (*Code général des impôts, C.G.I.*) geregelt. Beispielsweise übergibt ein Unternehmer, der mit 63 Jahren das reine Eigentum auf seine Kinder überträgt, dies auf einer Grundlage von 60% des Wertes dieser Anteile als Volleigentum.

Das zweite Instrument ist der „pacte Dutreil“, (Artikel 787 B des *C.G.I.*), der den Unternehmern eine teilweise Befreiung von 75% des Werts der Anteile, die im Rahmen einer Schenkung oder Nachfolge an die Kinder übertragen werden, einräumt. Es wird empfohlen, diesen „pacte Dutreil“ formell auf jeden Fall festzulegen, um diese Regelung gegebenenfalls anwenden zu können, obwohl er auch post mortem angewendet werden kann. Folgende drei Bedingungen müssen erfüllt sein:

- eine kollektive Haltepflicht,
- die Einhaltung einer individuellen Haltepflicht durch die Unterzeichner
- eine leitende Stelle im Unternehmen durch eine Unterzeichner der kollektiven Haltepflicht

Beide Instrumente könne auch kumulativ angewendet werden.

Ein weiteres Instrument sind Freibeträge in direkter Linie, das heißt von Eltern auf Kinder, in Höhe von 159 325 Euro pro Kind. Das Recht auf diesen Freibetrag kann alle zehn Jahre erneuert werden.

Eines der angeführten Beispiele zeigt, dass, wenn ein 65jähriger Unternehmer das reine Eigentum (mit Behalt eines Nießbrauchrechts) an den Anteilen an seinem Unternehmen an seine 3 Kinder überträgt und der Wert des Volleigentums auf 3 186 500 Euro geschätzt wird, durch die Anwendung dieser Instrumente eine Bemessungsgrundlage von 0 möglich ist.

## Die entgeltliche Übernahme

Für die entgeltliche Übernahme eines Unternehmens gibt es hauptsächlich die folgenden beiden Instrumente:

Das erste ist der Renteneintritt des Unternehmenschefs (Art.150-O D des [C.G.I.](#)). Der Unternehmer, der sein Unternehmen verkauft, um in Rente zu gehen, kann von einer Befreiung von der durch den Verkauf seiner Anteile fälligen Wertzuwachssteuer profitieren, wenn sein Unternehmen ein KMU ist, der Körperschaftssteuer unterliegt und die folgenden drei Kriterien erfüllt:

- es weniger als 250 Angestellte in den letzten drei Jahren hatte,
- es einen Umsatz unter 50 Millionen Euro oder Gesamtbilanz unter 43 Millionen Euro hat und
- mindestens 75% des Kapitals von natürlichen Personen gehalten werden.

Der Unternehmenschef selbst muss in den letzten fünf Jahren vor der Veräußerung Leiter des Unternehmens gewesen sein, dessen Anteile verkauft werden, mindestens 25% der Stimmrechte oder der finanziellen Rechte innegehabt haben und seine Rentenansprüche in den zwei Jahren vor oder nach der Veräußerung geltend machen. Schließlich darf der Unternehmenschef keine Stimm- oder finanziellen Rechte am Gesellschaftsgewinn haben, mit anderen Worten: man kann sich nicht selbst etwas verkaufen.

Ein Beispiel zur Erläuterung dieses Instruments: Ein Unternehmer gründet 1992 mit seiner Frau eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) mit einem Kapital von 7 623 Euro. 2012 verkauft er das Unternehmen für 3 500 000 Euro, um in Rente zu gehen. Für die Summe von 3 492 377 Euro ist keine Wertzuwachssteuer fällig und die Sozialabgaben belaufen sich auf 541 318 Euro, also 15,5% von 3 492 377 Euro.

Das zweite Instrument betrifft die Verschiebung der Unternehmensanteile in eine Holding, die diese dann veräußert.

Es handelt sich dabei um ein häufig angewendetes Verfahren, das jedoch in einigen Fällen die Probleme nicht löst, sondern nur verschiebt, bis der steuerliche Rahmen beispielsweise günstiger ist.

Ein Beispiel: Ein 47-jähriger Unternehmenschef möchte sein auf 3 Millionen Euro geschätztes Unternehmen verkaufen, um sich einem neuen beruflichen Projekt zuzuwenden. Er kann von den Regelungen des Art. 150-0 B des C.G.I. profitieren, der einen Aufschub der Besteuerung vorsieht. Er überträgt seine Anteile in eine neu gegründete Holding. In einer zweiten Phase verkauft der Unternehmer die Beteiligungen durch diese Holding fast ohne Besteuerung und verfügt so über die notwendigen Finanzmittel, nämlich fast 3 Millionen Euro, um sein neues Projekt aufzubauen.

Dr. Hans-Günther Clev fasst zusammen, dass diese steuerlichen Instrumente gewisse Vorteile mit sich bringen. Abgesehen von der Nachfolge innerhalb der Familie gibt es ein interessantes Instrument, wenn der ehemalige Eigentümer in Rente geht. Dieser Vorteil im Falle eines Renteneintritts fehlt im deutschen Steuersystem, wo hauptsächlich die Übernahme durch die Kinder gefördert wird.

## PRAXISBERICHT

---

**René Walter**, Unternehmensaufkäufer MODIQUA OUTILLAGES, Goetzenbruck (FR)

René Walter übernahm das Unternehmen MODIQUA OUTILLAGES. Es handelt sich dabei nicht um eine grenzüberschreitende Übernahme, sondern um die Übernahme durch einen Franzosen in Frankreich.

Er erläutert seinen beruflichen Werdegang und die Entscheidung für dieses Unternehmen. Zunächst einmal passt die Unternehmensübernahme logisch in seinen beruflichen Werdegang. Er stellt gleichzeitig dar, dass eine Übernahme leichter ist als eine Neugründung. Zudem entsprach der Tätigkeitsbereich des Unternehmens genau seiner beruflichen Aktivität und das Unternehmen ist bei den Kunden bekannt, besonders für seine Qualität und die Qualität der Mitarbeiter. Schließlich bietet das Unternehmen

Entwicklungspotential und liegt nahe an seinem Wohnort.

Das Unternehmen MODIQUA OUTILLAGES wurde 1988 gegründet und liegt in der Nähe von Bitche im Département Moselle. Die drei Tätigkeitsschwerpunkte sind Spezialmaschinen, Präzisionswerkzeuge und die Herstellung und Reparatur von Spritzgussformen für den medizinischen Bereich. 2011 lag der Umsatz bei knapp über 1 500 000 Euro. Bei der Übernahme waren dort 17 Mitarbeiter beschäftigt, heute sind es 20. 2008 fanden bedeutende Investitionen statt, es wurde ein Gebäude erweitert, um dort ein Entwicklungsbüro unterzubringen. Für die kommenden beiden Jahre sind für den Kauf neuer Maschinen Investitionen in Höhe von 210 000 Euro vorgesehen.

Ein erster Kontakt zwischen René Walter und dem früheren Eigentümer fand bereits 2004 statt, damals wollte letzterer noch nicht verkaufen. Er kam dann Jahre später auf René Walter zurück. Er wurde schließlich 2011 als Nachfolger ausgewählt, weil seine Pläne nicht die Gefahr der Delokalisierung des Unternehmens bargen. René Walter hatte vielmehr vor, das Unternehmen zu vergrößern. Er trat Ende August 2011 ins Unternehmen ein und unterschrieb den Kaufvertrag Ende Oktober desselben Jahres.

### **Der Übernahmeprozess**

Der Eigentümer wurde während des Übernahmeprozesses von einem Berater unterstützt, der ihm half, Kandidaten zu finden und ihn dann bei der Veräußerung beriet. René Walter hatte keine zusätzliche Unterstützung. Er hatte Kontakt mit einem Steuerberater aufgenommen, doch dieser meinte, dass das Unternehmen nicht viel wert sei.

Was die Finanzstruktur angeht, wandelte er das Unternehmen von einer GmbH in die SAS MODIQUA (*société par actions simplifiées*, Aktiengesellschaft in vereinfachter Form) um, denn er wollte Hauptanteilseigner und Geschäftsführer mit Angestelltenstatus sein. Zuvor gab es mehrere Teilhaber. Danach gründete er zum Kauf der Aktien der SAS die Holding NAREWA. Das Projekt wurde von der Banque Populaire Lorraine Champagne finanziert. Bei der Finanzierung erhielt er große Unterstützung vom früheren Eigentümer, der bereits Kunde bei dieser Bank war.

Zum Thema Schwierigkeiten bei der Übernahme nennt er vor allem die Umwandlung in eine SAS, bei der es zu Problemen mit einem Teilhaber kam. Danach wurde er von einem Berater einer Immobilienverwaltungsgesellschaft bei der Übernahme der Gebäude schlecht beraten, wodurch das Unternehmen fast 100 000 Euro Wertzuwachssteuer zahlen musste. Es gab auch noch einige Überraschungen in letzter Minute, als das Verkaufsdatum um einige Monate verschoben wurde.

Als weitere Schwierigkeit nannte er die Tatsache, dass der Veräußerer sehr an seinem Unternehmen hing und es für ihn schwer war, jemand anderes in „seinem“ Unternehmen handeln zu sehen. Es war daher schwierig, in der begleiteten Phase Veränderungen durchzuführen. René Walter ist der Meinung, dass solche Veränderungen in einem grenzüberschreitenden Kontext noch schwerer umzusetzen sind. Zuletzt betont er, dass er von den Mitarbeitern sehr gut aufgenommen und akzeptiert wurde.

### **Lehren und Ratschläge**

Einer der wichtigsten Punkte ist ein kompetenter Berater, der sich das Unternehmen als Ganzes und nicht nur die reinen Zahlen ansieht. René Walter rät außerdem dazu, alle Vereinbarungen schriftlich festzuhalten, auch wenn es ein Vertrauensverhältnis gibt, und auf die Einhaltung dieser Verträge zu achten. Für die Integration ins neue Unternehmen ist es seiner Meinung nach gut, die gemeinsame Einarbeitungsphase von ehemaligem und neuem Unternehmenschef möglichst kurz zu halten, um unnötige Spannungen zu vermeiden.

### **Gesprächsrunde und Debatte**

Auf die Frage von Heike Bornhold-Fried, Teamleiterin Interregionale Standortentwicklung, Landeshauptstadt Saarbrücken, ob er sich auf Grund seiner Berufserfahrung in Deutschland eine grenzüberschreitende Unternehmensübernahme vorstellen könne, antwortet René Walter, dass er eher die Möglichkeit sähe, sein jetziges Unternehmen über die Grenze hinweg zu vergrößern, wenn sich dort alles stabilisiert hat.

In Anlehnung an all die genannten Experten, die für eine grenzüberschreitende Unternehmensübernahme notwendig sind, fragt sie, wie ein Unternehmer einen kompetenten Berater finden könne, wo doch jeder Bereich sehr speziell zu sein scheint.

Dr. Hans-Günther Clev schlägt vor, sich an große, in mehreren Ländern vertretene Unternehmensberatungen wie PricewaterhouseCoopers zu wenden, oder eine bottom-up-Strategie durch eine Zusammenarbeit von Steuerberater- und Rechtsanwaltskanzleien über die Grenze hinweg zu wählen.

Für Jean-Luc Bieber ist es zu allererst wichtig, dass man sich der Unterschiede zwischen beiden Ländern bewusst ist und sie dann dem Unternehmer erklärt. Wechselwirkungen müssen immer im Hinterkopf sein, wie z.B. die Auswirkungen auf die Besteuerung in dem einen oder anderen Land.

Dr. Nikolaus Geiben, Dr. Geiben Rechtsanwälte, fügt hinzu, dass die Informationen über diese sehr speziellen Dienstleister nicht einfach zu finden und vor allem in einem grenzüberschreitenden Kontext wenig bekannt seien. Man müsse sich schon in einem Land auf dieses Thema spezialisieren. Das sei in einem grenzüberschreitenden Umfeld fast nicht möglich. Daher sei die Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern unerlässlich. Der deutsch-französische Club des affaires hat in diesem Zusammenhang mit der Einrichtung einer Datenbank begonnen. Es müssen hier Synergien geschaffen werden und ein Expertenverzeichnis erstellt werden. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass es zurzeit wenig Experten gibt, die in diesem Bereich zusammenarbeiten.

Es wird auch vorgeschlagen, einen „unparteiischen Lotsen“ vorzusehen, an den sich die Unternehmen wenden können und der sie an die gesuchten Spezialisten weiterverweist. Diese Rolle könnte eine öffentliche Einrichtung, eine Industrie- und Handelskammer oder ein anderer, nicht direkt an der Übernahme beteiligter Akteur übernehmen. Eine Datenbank kann eine persönliche Beratung nicht ersetzen. Laut Dr. Hans-Günther Clev könnte der Eurodistrict SaarMoselle diese Rolle übernehmen.

François Siatte, Generaldirektor AGEME (Agence pour l'expansion de la Moselle Est), möchte wissen, ob bei den Unternehmen für eine grenzüberschreitende Nachfolge geworben wird. Vielleicht sollte man die Angebote bekannter machen und dabei über den Eurodistrict SaarMoselle gehen, damit er ein Modellgebiet für ein solches Pilotprojekt wird. Bereits gemachte Erfahrungen wie die der Sparkasse und der Caisse d'Epargne könnten dazu als Grundlage dienen. Was die spezialisierten Berater angeht, so gibt es diese zwar, aber sie müssen miteinander in Kontakt gebracht werden.

Dr. Hans-Günther Clev ist der Meinung, dass René Walters Beispiel eher untypisch ist. Ein Kauf aus dem Nichts heraus ist in einem grenzüberschreitenden Kontext noch seltener. Es wird sich eher um Erwerber handeln, die bereits ein Unternehmen haben und die ein Unternehmen auf der anderen Seite der Grenze in der Nähe kennen, das entweder ein ähnliches Profil hat oder das eigene ergänzt und mit dessen Hilfe man eine gewisse kritische Größe erreichen und auf dem Markt des Nachbarlandes präsent sein kann. Bisher ist die Möglichkeit einer grenzüberschreitenden Übernahme wenig bekannt. Daher ist die Arbeit der Sparkasse und der Caisse d'Epargne umso interessanter.

Franck Delval bestätigt, dass eine grenzüberschreitende Übernahme für ein Unternehmen, das bereits gut in Frankreich etabliert ist und sich vergrößern möchte, leichter ist. Hier kommt zunächst der psychologische Faktor zum Tragen, man versucht, in der Nähe zu kaufen und dazu kommt die sprachliche Barriere. Zusammengefasst kann man sagen, dass eine Unternehmensübernahme bereits im eigenen Land und in der Muttersprache in rechtlicher, steuerlicher und sozialversicherungsrechtlicher Hinsicht sehr kompliziert ist.

Isabelle Pranon, Geschäftsführerin des Eurodistrict SaarMoselle, meint, dass vielleicht eine Verbindung zur universitären Ausbildung geschaffen werden könne. Diese bilden in Betriebswirtschaftslehre aus. Dabei wird häufig über Unternehmensgründung, aber wenig über die Übernahme gesprochen. In diesem Zusammenhang gab es bereits Kontakt zur Universität Metz bezüglich eines Moduls, oder des Teils eines Moduls, das die Unternehmensübernahme behandeln soll. Der Eurodistrict SaarMoselle möchte nicht an die Stelle der bestehenden Initiativen treten, stellt sich aber die Frage, wie dieses Thema begleitet werden kann. Der Eurodistrict könnte tatsächlich eine Kontaktstelle für

Interessierte oder in Bereichen wie Spracherwerb und Kommunikation tätig sein.

Auf die Frage nach dem Prozentsatz der grenzüberschreitenden Unternehmensübernahmen und der Rolle der Nähe zum eigenen Standort antwortet Rudolf O'Kane, dass dies vom Tätigkeitsbereich und den Chancen, einen neuen Markt zu erschließen, abhängt. Robert Mertz, Berater, Wirtschafts-, Sozial- und Umweltausschuss Lothringen, fügt hinzu, dass dieser Ausschuss eine Studie zur Ansiedlung deutscher Firmen in Lothringen in den letzten 20 Jahren durchgeführt habe. In den 80er-Jahren waren es hauptsächlich Neugründungen. Im Gegensatz dazu handelt es sich seit dem Jahr 2000 in 80% der Fälle um Übernahmen, die meistens in den städtischen Ballungszentren stattfinden.

Zum Thema der Spezialisten weist Hartmut Müller darauf hin, dass es in Deutschland Fachberater für internationales Steuerrecht gibt. Diese sind prädestiniert für eine Beratung in einem grenzüberschreitenden Umfeld. Es gibt jedoch nur sehr wenige. Man könnte sich auch an die Rechtsanwalts- oder Steuerberaterkammer des Saarlandes wenden oder es über die Industrie- und Handelskammer versuchen. Dr. Hans-Günther Clev erwähnt in diesem Zusammenhang spezielle Fortbildungen.

Petra Becker vom Standortmarketing des Eurodistrict SaarMoselle und der Landeshauptstadt Saarbrücken fasst zusammen, dass auf beiden Seiten der Grenze Kompetenzen vorliegen und dass es vielleicht die Rolle des Eurodistrict wäre, diese verschiedenen Informationen zu bündeln. Der Eurodistrict hat kürzlich eine grenzüberschreitende Gewerbeflächenkarte erstellt.

Olivier Denert erinnert daran, dass das Ziel der heutigen Initiative darin besteht, die öffentlichen Stellen für das Thema zu sensibilisieren und die Vernetzung der Akteure zu unterstützen. Er schlägt vor, eine Liste mit Unternehmen, die eine grenzüberschreitende Übernahme durchgeführt haben, zu erstellen, um ihre Erfahrung nutzen zu können. Nach den Beiträgen des heutigen Tages stelle er sich die Frage nach dem Mehrwert einer grenzüberschreitenden Übernahme, wenn man bedenkt, dass das Verfahren bereits in einem rein französischen oder rein deutschen Kontext kompliziert ist. Die geografische Nähe und die ähnliche Wirtschaftsstruktur auf beiden Seiten der Grenze sind Faktoren, die eine Übernahme erleichtern.

Nikolaus Geiben nennt eine vielversprechende Chance im Bereich der grenzüberschreitenden Übernahmen. Im Bauhauptgewerbe sind die Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich sehr groß. In Frankreich ist die *assurance décennale* (Versicherung zur Deckung 10jähriger Garantieansprüche) eine Pflichtversicherung, die es in Deutschland nicht gibt und die sehr teuer und schwer abzuschließen ist. Wenn man jedoch eine Niederlassung oder einen Partner in Frankreich hat, kann man sehr gut die Marktchancen und die unterschiedlichen Mehrwertsteuersätze nutzen. Die Renovierung alter Gebäude ist ein gutes Beispiel dafür. Diese Möglichkeiten sind noch wenig bekannt. Um sie zu nutzen, müssen die Akteure motiviert und unterstützt werden.

Franck Delval erinnert daran, dass jede grenzüberschreitende Übernahme zunächst durch die wirtschaftliche Rentabilität begründet sein muss. Insgesamt müsste stärker an einer administrativen und steuerlichen Harmonisierung in Europa gearbeitet werden.

## SCHLUSSBETRACHTUNG

---

**Dr. Hans-Günther Clev** dankt den Teilnehmern für ihre Beiträge, der Communauté d'Agglomération de Forbach, Porte de France für den Empfang und der MOT und dem Eurodistrict SaarMoselle für die Organisation des Workshops. Er bemerkt zum Schluss, dass alle, die an einer grenzüberschreitenden Unternehmensübernahme interessiert sind, eine bessere Orientierung erhalten müssen und man ihnen das strategische Interesse eines solchen Vorhabens aufzeigen muss. **Man könnte sich vornehmen, eine Expertenliste für beide Seiten der Grenze zu erstellen. Die Protokolle des Workshops könnten als Orientierungshilfe und erste Informationsgrundlage dienen. Dies ersetzt jedoch keine aktiven Schritte wie die Unternehmensbörse der Sparkasse Saarbrücken. Der dritte Workshop könnte eine Gelegenheit zur Erweiterung darstellen, und zwar in geografischer (alle Grenzregionen) und thematischer (umfassendere Rolle der Unternehmen für die grenzüberschreitenden Wirtschaftsentwicklung der betroffenen Gebiete) Hinsicht. Er würde auch Gelegenheit bieten, über die längerfristige Leitung eines grenzüberschreitend übernommenen Unternehmens, also über Fragen zur Integration des neuen Unternehmens (Arbeitsrecht, interkulturelle Aspekte etc.) und über interkulturelles Management zu sprechen.**

## DEUTSCH-FRANZÖSISCHER GLOSSAR

Abgaben	<i>contributions</i>
Abschluss der Verhandlungen	<i>clôture des négociations (Closing)</i>
Abschreibung	<i>amortissement comptable</i>
Absichtserklärung	<i>lettre d'intention (LOI - Letter of Intent),</i>
„Aktiengesellschaft in vereinfachter Form“	<i>société par actions simplifiée - SAS</i>
Aktionärsvereinbarung	<i>pacte d'actionnaires</i>
Ausführliche Liste	<i>liste complète (Long List)</i>
Baugewerbe	<i>bâtiment et travaux publics - BTP</i>
Bemessungsgrundlage	<i>base d'imposition</i>
(frz.) „Berufliche Berechtigungskarte“	<i>carte professionnelle</i>
Berufsgenossenschaft	<i>association / coopérative professionnelle</i>
beschränkte Steuerpflicht	<i>assujettissement limitée</i>
Besteuerungssystem	<i>régime d'imposition</i>
Betriebsausgaben	<i>dépenses de fonctionnement</i>
Betriebsstätte	<i>lieu de production</i>
Betriebswirtschaft	<i>gestion d'entreprise</i>
Branche	<i>secteur / filière</i>
Buchführung	<i>comptabilité</i>
Bürgerliches Gesetzbuch - BGB	<i>code civil allemand</i>
Doppelbesteuerungsabkommen	<i>accords de double imposition</i>
Einkommensteuer	<i>impôt sur le revenu - IR</i>
Einkommensteuergesetz - EStG	<i>loi allemand sur l'impôt sur le revenu</i>
„Eigenunternehmer“	<i>auto-entreprenariat</i>
„Ein-Personen-Aktiengesellschaft in vereinfachter Form“	<i>société par actions simplifiée unipersonnelle - SASU</i>
„Ein-Personen-Unternehmen mit beschränkter Haftung“	<i>entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée - EURL</i>
„Einzelunternehmer mit beschränkter Haftung“	<i>entrepreneur individuel à responsabilité limitée - EIRL</i>
Einzelunternehmen	<i>entreprise individuelle</i>
Erbschaftssteuer	<i>impôt sur les successions</i>
Ermäßigter Steuersatz	<i>taux d'imposition réduit</i>
Erwerber	<i>acquéreur</i>
Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit	<i>groupement européen de coopération territoriale (GECT)</i>
Factoring	<i>affacturage</i>
Finanzamt	<i>centre d'impôts</i>
Freibetrag	<i>quotité exemptée d'impôt</i>
Frz. allgemeines Steuergesetzbuch	<i>code général des impôts - C.G.I.</i>
Garantie über Aktiva	<i>garantie d'actifs</i>
Garantie über Passiva	<i>garantie de passifs</i>
Gewerblichen Mietvertrag	<i>bail commercial</i>
„Genehmigungsbedürftige Anlagen nach Bundes-Immissionsschutzgesetz“	<i>Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE)</i>
generelle Abnutzung	<i>amortissement général</i>
(frz.) „Gesamtheit der materiellen und immateriellen Güter eines Geschäfts“	<i>fonds de commerce</i>
Gesellschaft des bürgerlichen Rechts - GbR	<i>société de droit civil</i>
Gesellschaft mit beschränkter Haftung - GmbH	<i>société à responsabilité limitée - SARL</i>
Gesellschaftsrecht	<i>droit des sociétés</i>
gesonderte Feststellung	<i>constatation séparée</i>
Gewerbegebiet	<i>zones d'activité</i>
Gewerberecht	<i>droit industriel / droit professionnel</i>
Gewerbsteuer	<i>taxe professionnelle / impôt sur les entreprises</i>
Grunderwerbssteuer	<i>impôt sur les acquisitions de terrain</i>

Grundstücke	<i>terrains</i>
Haft einlage	<i>apport de responsabilité</i>
Haftung	<i>responsabilité</i>
Heft des Handelns	<i>cahier d'action</i>
Inpachtnahme	<i>location-gérance</i>
Kapitalgesellschaft	<i>société de capitaux</i>
Kleine und mittlere Unternehmen - KMU	<i>petites et moyennes entreprises - PME</i>
Kommanditgesellschaft - KG	<i>société en commandite</i>
Körperschaftsteuer	<i>impôt sur les sociétés - IS</i>
Lohnsteuer	<i>impôt sur le salaire</i>
Lokale Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	<i>principes comptables locaux (local Generally Accepted Accounting Principles - GAAP)</i>
Mehrwertsteuer	<i>taxe à valeur ajoutée - TVA</i>
Meldepflicht (spezifischer Angaben)	<i>déclarations spécifiques</i>
Mitunternehmeranteile	<i>parts de co-entrepreneur</i>
Natürliche Person	<i>personne physique</i>
Nennkapital	<i>capital nominal</i>
Offene Handelsgesellschaft - OHG	<i>société en nom collectif</i>
(frz.) „Organisationen zur Zahlung von Beiträgen der Sozialversicherung und der Familienhilfe“	<i>unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF)</i>
Personengesellschaft	<i>société de personnes</i>
Pflichteinlage	<i>apport obligatoire</i>
Rechtsanwalt	<i>avocats</i>
Rechtsanwaltskammer	<i>ordre des avocats</i>
Schenkungssteuer	<i>impôt sur les donations</i>
Sinn: „mit gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung	<i>diligences raisonnables (Due Diligences)</i>
Sinn: anonymisierte Kurzdarstellung eines angebotenen Unternehmens	<i>message publicitaire en technique de marketing pour présenter l'entreprise (Teaser)</i>
Sozialabgaben	<i>charges sociales</i>
Spediteur	<i>commissionnaire en transport</i>
Steuerberater	<i>conseiller fiscal</i>
Steuerberaterkammer	<i>ordre des avocats conseils fiscaux</i>
Steuerfreibetrag	<i>abattement fiscal / quotité exemptée d'impôt</i>
Steuerpflichtiger	<i>personne soumise à l'impôt / assujetti</i>
Steuerrecht	<i>droit fiscal</i>
Teilbetrieb	<i>entreprise partielle</i>
Teilbetrieb	<i>partie de l'entreprise / branche d'activité</i>
Transporteur	<i>transporteur</i>
Umsatzsteuer	<i>impôt sur le chiffre d'affaires</i>
Unparteiische Lotsen	<i>guide impartial</i>
Unternehmen von juristischen Personen	<i>entreprises de personnes morales</i>
Unternehmen von natürlichen Personen	<i>entreprises de personnes physiques</i>
Unternehmensübernahme/Fusion	<i>fusion/acquisition (M&amp;A - Merger and Acquisition)</i>
Veräußerer	<i>cédant</i>
Veräußerungsgewinn	<i>gain de cession</i>
Veräußerungsrente	<i>rente de cession</i>
Vermögenssteuer	<i>impôt de solidarité sur la fortune - ISF</i>
Verschonung des Betriebsvermögens	<i>« épargner les biens de l'entreprise »</i>
(frz.) Versicherung zur Deckung 10jähriger Garantieansprüche	<i>assurance décennale</i>
Vorauszahlungen	<i>paiements anticipés</i>
Wertzuzwachssteuer	<i>impôt sur les plus-values</i>
(frz.) „Zentrum für Unternehmensformalitäten“	<i>centre des formalités des entreprises</i>
Zivilrecht	<i>droit civil</i>