

NACH FOLGEN IST DAS NEUE GRÜNDEN

DAS MAGAZIN - Ausgabe 3

WISSEN

Mut tut Frauen gut!

Kompetenz, Fleiß und Fairness kennen kein Geschlecht.

Unsere Tür steht immer offen!

Zwei Thüringer Nachfolgelotsen berichten über ihre Arbeit im ThEx



Carina Schmidt
Geschäftsführerin der HS Industrie Service GmbH

*Der Beweis dafür, dass Frauen in der Industrietechnik
bestens aufgehoben sind.*

Impressum:

Herausgeber: Thüringer Aufbaubank, Gorkistraße 9, 99084 Erfurt,
T: 0361 7447 268, presse@aufbaubank.de,
www.nachfolge-in-thüringen.de
Konzeption/Redaktion: Unternehmenskommunikation der Thüringer
Aufbaubank, Creative Solutions Erfurt; Stand: November 2018

04 Geschäftsführung macht Schule

Pauline Klimmer und Nick Hörschelmann über
ihre Arbeit in der JHP-Company

06 10 Top-Ergebnisse

aus dem Thüringer Nachfolgereport 2017

08 Unsere Tür steht immer offen!

Zwei Thüringer Nachfolgelotsen berichten über ihre
Arbeit im ThEx

11 #Nachfolgen - Machen Sie den ersten Schritt!

Thüringer Aufbaubank vor Ort

12 Mut tut Frauen gut!

Kompetenz, Fleiß und Fairness kennen kein
Geschlecht.

16 Nachfolge zum Nachschlagen, Teil 3: R – Z

Die wichtigsten Grundbegriffe zur Unternehmensnach-
folge leicht und übersichtlich erklärt.

19 Der Quickcheck

Wie viel Geld brauchen Sie für die
Unternehmensübergabe?



Professor Gerald Grusser
IHK-Hauptgeschäftsführer

Sehr geehrte Gründerinnen,
sehr geehrte Nachfolger,

wenn Unternehmer ihren Betrieb verkaufen möchten, melden sie sich häufig
zum Beratungsgespräch in ihrer Industrie- und Handelskammer. Allein bei der
IHK Erfurt wurden in diesem Jahr bereits rund 220 Gespräche zur Firmenüber-
nahme geführt. Der Bedarf ist jedoch noch viel höher, denn das Thema
Nachfolge ist für zahlreiche Mittelständler ein wunder Punkt. Insbesondere in
den neuen Bundesländern tickt bei einer Vielzahl von Senior-Unternehmern
der Nachfolge-Countdown, denn die Gründer aus der Wendezeit gehen in den
Ruhestand. Auch ist der Besatz an Industrieunternehmen im Osten Deutsch-
lands geringer. Einzelhandel und Gastronomie sind vergleichsweise stark
vertreten – Branchen, in denen Strukturwandel und Wettbewerbsdruck
vielfach die Margen schmälern, was die Suche nach Nachfolgern erschwert.

Ein Hauptproblem ist ohnehin die Übernahmeverhandlung. Beim Kaufpreis
klaffen die Vorstellungen nicht selten auseinander. Geschätzt die Hälfte der
Alt-Inhaber fordert einen im Vergleich zur Markteinschätzung überhöhten
Kaufpreis. Auch ist die ohnehin komplizierte Materie der Nachfolge für
Senior-Chefs oft emotional aufgeladen – 37 % fällt es schwer, ihr Lebenswerk
loszulassen. Zudem gehen die Kinder der Unternehmer zunehmend eigene
Wege. Eine Übernahme des Unternehmens durch Tochter oder Sohn ist immer
seltener anzutreffen. Wahr ist aber auch: 40 % der Nachfolgeinteressenten
unterschätzen die Anforderungen an die Übernahme eines Betriebes. Gerade
deshalb wäre es wichtig, den Mittelstand zu entlasten, damit sich frischgeba-
ckene Nachfolger ganz darauf konzentrieren können, das Unternehmen auf
neuen Kurs zu bringen.

Erfreulicherweise gestiegen ist hingegen der Anteil weiblicher Nachfolge-As-
piranten, dieser liegt bei zwischenzeitlich fast 20 %. Insgesamt aber geht die
Motivation, unternehmerisch selbstständig zu sein, seit Jahren zurück. Das
macht die Förderung und Information zu den Themen Wirtschaft, Existenz-
gründung und Unternehmergeist in den Schulen oder beim Studium zu einer
wichtigen Aufgabe für alle beteiligten Akteure, neben den „Baustellen“
Bürokratieabbau und steuerliche Erleichterungen. Wenn das gelingt, kann der
Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit für eine neue Unternehmer-
generation einfacher gelingen.

Geschäftsführung macht Schule

JHP-Company

Schülerfirma des Johann-Heinrich-Pestalozzi-Gymnasiums in Stadtroda

Pauline Klimmer

Geschäftsführerin: 15 Jahre

Nick Hörschelmann

Geschäftsführer: 15 Jahre

“Wir lernen wahnsinnig viele neue Unternehmen kennen, und man wird einfach lockerer, lernt, vor anderen zu sprechen, und aus sich rauszukommen.

Was für eine Schülerfirma leitet ihr?

Die JHP-Company verkauft oder vermietet Bilder, die bei uns an der Schule im Kunstunterricht oder in der Foto AG entstanden sind. Natürlich haben wir auch Arbeiten kreativer Schüler, die in deren Freizeit entstanden sind, in unserem Portfolio. Unsere Kunden sind Kanzleien, Arztpraxen oder auch Privatpersonen. Jeder, der kahle Wände zu Hause hat, die er schmücken möchte, kann bei uns fündig werden.

Was ist eure Aufgabe in der Firma?

Wir sind Geschäftsführer. Unsere Aufgaben sind Rechnungen schreiben, die Buchhaltung machen und den Jahresbericht schreiben. Wir kontrollieren einfach, dass alles so läuft, wie es laufen muss.

Nick: Meine Aufgabe ist hauptsächlich, mich um das Lager und die Technik zu kümmern und Pauline zu vertreten.

Wie und warum kamt ihr zur JHP-Company?

Pauline: Als die Schülerfirma gegründet wurde, dachte ich direkt, das klingt ziemlich cool, da will ich dabei sein. Also bin ich eingestiegen und mittlerweile bin ich schon fünf Jahre dabei. Die Firma hat eine ganz schöne Entwicklung durchgemacht und ich auch. Man lernt in einer Schülerfirma Verantwortung zu übernehmen, da man sich auch um die anderen kümmern muss. Wenn mal bei einem etwas nicht passt oder eine Komponente nicht mitspielt, dann kann es sein, dass ein ganzer Auftrag nicht läuft.

Wie lief die Gründung der Schülerfirma ab?

2013 kam die Idee auf und 2014 wurde die Schülerfirma gegründet. Am Anfang wurden wir sehr durch die Kinder- und Jugendstiftung unterstützt. Sie haben die finanzielle Grundlage geschaffen und Workshops angeboten, in denen wir viel dazugelernt haben. Wir haben auch vom

Förderverein der Schule und Ellipsis Unterstützung bekommen. Ellipsis ist ein Unternehmen, das bei der Gründung von Unternehmen unterstützt. Es gab Ratschläge, Tipps, Workshops zur Buchhaltung und auch finanzielle Unterstützung.



Als die Schülerfirma gegründet wurde, dachte ich direkt, das klingt ziemlich cool, da will ich dabei sein.

Und wie sieht es jetzt aus?

Zurzeit haben wir 13 Mitarbeiter. Es gibt verschiedene Aufgaben und jeder übernimmt einen anderen Teil. Am Anfang hat jeder in Form eines Firmen-T-Shirts einen Anteil der Firma gekauft und damit eine Aufgabe übernommen. Alle haben die gleichen Rechte. Wenn es etwas zu entscheiden gibt, dann läuft das demokratisch, in Form einer Abstimmung und die Mehrheit gewinnt. Auch unsere betreuende Lehrerin, Frau Lehmann, hat nur eine ganz normale Stimme. Die Schule an sich gibt uns überhaupt keine Vorgaben, wir entscheiden alles alleine.

Was passiert mit den Gewinnen, die ihr erwirtschaftet?

Damit wollen wir irgendwann unsere Schule unterstützen. Uns ist ein gutes Lernklima an der Schule sehr wichtig. Wir selbst bekommen kein Gehalt. Da wir gerade noch in der Anfangsphase stecken, fließen die Gewinne derzeit noch komplett in die Firma, um uns eine solide Grundlage zu schaffen.

Was wollt ihr später mal werden?

Pauline: Keine Ahnung. Ich würde gerne etwas Kreatives machen. Make-up Artist oder so etwas käme infrage. Ich kann mir auch vorstellen, mich später mal selbstständig zu machen und Geschäftsführerin zu werden. Aber erst mal schauen, was sich so ergibt.

Nick: Ich würde gerne Architektur studieren oder etwas in der Forstwirtschaft machen. Auf jeden Fall erst mal studieren.

Hilft euch die Arbeit in der Schülerfirma bei der Berufswahl?

Pauline: Klar! Wir lernen wahnsinnig viele neue Unternehmen kennen und man wird einfach lockerer, lernt, vor anderen zu sprechen, und aus sich rauszukommen.

Nick: Die Erfahrungen, die wir hier machen, sind später aber auf jeden Fall hilfreich. Da man jetzt einfach mal den ganzen Prozess einer Unternehmensgründung mitbekommt, hat man später sicherlich Vorteile. Man weiß einfach, wie das dann ablaufen soll.

Warum seid ihr in diesem Jahr auf der Gründermesse „Ignition“ vertreten?

Nick: Dank der Thüringer Aufbaubank haben wir einen professionellen Stand, um mehr Menschen und damit potenzielle Kunden auf uns aufmerksam zu machen und neue Erfahrungen zu sammeln. Außerdem tut der Austausch mit den anderen Schülerfirmen sehr gut. Man trifft sich zwar selten, sieht sich aber immer wieder mal auf verschiedenen Veranstaltungen und tauscht sich dann aus. Kontakte knüpfen ist einfach wichtig.



JHP-Company auf der Ignition-Messe 2018

Was möchtest du in deiner Zeit bei der JHP-Company erreichen?

Pauline: Ich möchte daran arbeiten, eine stabile Grundlage zu schaffen, was die Kunden und was die Struktur angeht. Nicht, dass man immer alle paar Jahre von null anfangen muss, wenn jemand von der Schule geht.

Habt ihr Tipps für andere Schüler, die eine Schülerfirma gründen wollen?

Man sollte auf jeden Fall beachten, dass man von Anfang an eine ordentliche Struktur drin hat. Es sollte ganz klar festgelegt sein, wer für was zuständig ist. Und man sollte alle Verträge gut abheften, das ist für die Buchhaltung extrem wichtig.



Wenn es um Betriebsnachfolge geht, sind wir die Experten. Wir bieten unseren Mitgliedsbetrieben Unterstützung bei allen Fragen rund um dieses Thema an. Dabei beraten wir jeden Betrieb ganz individuell nach seinen Bedürfnissen.

Thomas Malcherek
Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Erfurt



10

Ergebnisse aus dem Thüringer Nachfolgereport 2017

Daten, Zahlen, Fakten und Tipps rund ums Thema Nachfolge in Thüringen

Von März bis Mitte Juli 2017 wurden durch die drei Industrie- und Handelskammern sowie die drei Handwerkskammern **19.370** Thüringer Betriebe zum Thema Unternehmensnachfolge befragt. Die Umfrage richtete sich an Inhaber*innen und Geschäftsführer*innen über **55** Jahre, die im Handwerk, in der Industrie, im Handel, im Gastgewerbe, der Dienstleistungswirtschaft, der Logistikbranche tätig sind, und an Angehörige der Freien Berufe. **975** Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgeschickt. Hier ein paar der spannendsten Ergebnisse.

1.

Anzahl der Betriebe

Bei insgesamt etwa **13 %** der Thüringer Betriebe steht in den nächsten **5-10 Jahren** die Nachfolgeregelung an, da der Inhaber bzw. die Inhaberin oder Geschäftsführer*in mindestens das 55. Lebensjahr erreicht hat. Das betrifft in etwa **100.000** Beschäftigte.

2.

Vorbereitungszeit

Den meisten Unternehmern*innen ist bewusst, dass der Zeitfaktor eine wichtige Rolle spielt. Als Faustformel werden 3-5 Jahre für die Vorbereitung und Durchführung einer Nachfolge empfohlen. Festgestellt wurde aber, dass nur wenige übergabewillige Unternehmer*innen tatsächlich ein finales Übergabedatum festgelegt haben.

Tipp: Fangen Sie rechtzeitig mit der Vorbereitung Ihrer Nachfolge an und beziehen Sie frühzeitig ihre Familie mit ein.

3.

Herausforderungen

Die größten Herausforderungen sind aus Sicht der Unternehmer*innen die Suche nach einer geeigneten Nachfolgerin oder einem geeigneten Nachfolger (**21 %**) sowie die steuerlichen Belastungen (**15 %**). Die Bewertung des Betriebes, sowie der Abschied vom Unternehmerleben werden jeweils etwa **11 %** der übergebenden Unternehmer*innen schwerfallen.

Tipp: Eine frühzeitige kompetente steuerliche Beratung gehört in jedem Fall zur Vorbereitung einer Nachfolge. Auch im Falle einer Betriebsaufgabe sollte zwingend eine Steuerberaterin oder ein Steuerberater hinzugezogen werden.

4.

Familieninterne Nachfolgen

Trotz eines in der Beratungspraxis unterstellten Rückgangs der familieninternen Nachfolgen wird erwartet, dass die Übernehmer*innen zu **42 %** aus dem Familienkreis kommen. Bei den familieninternen Übergaben besteht allerdings auch die größte Unsicherheit (**51 %**).

5.

Notfallplan

Alarmierend ist, dass die Hälfte der Unternehmer*innen keinen ausreichenden Notfallplan besitzt (**50 %**) und es Unklarheiten über die rechtliche Handlungsfähigkeit bei Notfällen gibt.

Tipp: Überprüfen Sie die Notfallplanung und lassen Sie sich unbedingt beraten. Auch die regelmäßige Prüfung auf Aktualität ist wichtig für eine betriebliche Notfallplanung. Anregungen und Werkzeuge finden Sie auch im „Notfall-Handbuch für Unternehmen“, das Ihnen die IHK kostenfrei zur Verfügung stellt.

6.

Betriebseinstellung

Gut ein Fünftel (**22 %**) der Unternehmen erwägen, den Geschäftsbetrieb einzustellen und das jeweilige Unternehmen zu schließen. Das würde hochgerechnet **22.000 Beschäftigte** betreffen.

7.

Übergabeform

Mit **29 %** ist der Verkauf die am häufigsten angestrebte Form der Übergabe.

In Anbetracht des Überhangs an familieninternen Übergaben ist der ausgewiesene Anteil an Schenkungen mit **11 %** aber relativ gering. Vermietung/Verpachtung und Rentenzahlung sind zu jeweils **9 %** und **7 %** beabsichtigt. Von den übergabewilligen Geschäftsführern*innen/Inhabern*innen haben sich allerdings **44 %** noch für keine Übergabeform entscheiden können.

Tipp: Beziehen Sie bei der Wahl der Übertragungsform stets Ihren Steuerberater mit ein! Bedenken Sie dabei, dass die steuerlich günstigste Übertragungsform nicht unbedingt die praktikabelste ist.

8.

Unternehmenswert

Mehr als die Hälfte der Betriebsinhaber*innen (**53 %**) kennen den Wert ihres Unternehmens nicht. Steuerberater*innen werden mit **33 %** am häufigsten diesbezüglich zu Rate gezogen und sind somit wichtige Partner*innen bei der Ermittlung des Unternehmenswertes.

Tipp: Lassen Sie Ihr Unternehmen bewerten, um eine Orientierung für den Kaufpreis zu erhalten. Halten Sie Gründe für Abweichungen des Kaufpreises vom Unternehmenswert unbedingt schriftlich fest.

9.

Zeit

Dass sie zu wenig Zeit für die Vorbereitung ihrer Nachfolge haben, schätzen **13 %** der Unternehmer*innen ein. Hinsichtlich der Altersstrukturen ergibt sich ein interessantes Bild.

Zu wenig Zeit
55–59 Jahre 40 %
60–64 Jahre 35 %
65–69 Jahre 20 %
Über 70 Jahre 5 %

Tipp: Bereiten Sie sich rechtzeitig auf den anstehenden Generationswechsel vor. Erste Überlegungen sollten bereits mit 55 Jahren angestellt werden.

10.

Nachfolger*in

Mit **42 %** ist der Anteil an familieninternen Nachfolgen entgegen einiger Prognosen aus den vorangegangenen Jahren und der steigenden Zahl der Betriebe, die eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger suchen, recht hoch. Danach folgen **24 %** der Betriebe, die an eine externe Nachfolgerin oder einen externen Nachfolger übergeben möchten. **14 %** wählen eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter aus und **20 %** suchen noch nach einer geeigneten Lösung.

Tipp: Die Ansprache an das Team erfordert etwas Mut und Geschick. Sprechen Sie gezielt Mitarbeiter*innen an, bei denen Sie sich eine Nachfolge fachlich und persönlich gut vorstellen können.



„Unsere Tür steht immer offen!“

Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum
Gustav-Freytag-Straße 1
99096 Erfurt

0800 0843933
info@thex.de
www.thex.de

ThEx
Thüringen
Thüringer Zentrum für
Existenzgründungen und
Unternehmertum



DAS HANDEWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT VON NEBENAN.

Georg Hoske

HWK Nachfolgelotse zur Sensibilisierung der Unternehmer*innen zum
Thema Unternehmensnachfolge
ghoske@hwk-erfurt.de

Was genau ist das Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx)?

Detlef Schmidt-Schoele:

Das ThEx wurde ursprünglich als Kooperationsverbund der drei Industrie- und Handelskammern (IHK) und der drei Handwerkskammern in Erfurt, Gera und Suhl konzipiert. Das Projekt wird vom Thüringer Wirtschaftsministerium aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert, um die Gründungsberatung und -betreuung zu koordinieren und die Kompetenzen zu bündeln.

Georg Hoske:

Außerdem organisiert das ThEx eine Vielzahl an Veranstaltungen. Dieses Jahr gab es zum Beispiel zum neunten Mal die „Roadshow Unternehmensnachfolge“. Sie fand an verschiedenen Standorten thüringenweit statt und läuft immer unter einem speziellen Leitthema. So können wir direkt vor Ort Fachwissen weitergeben und Unternehmer*innen für bestimmte Themen sensibilisieren. Unterstützt werden wir

dabei von unseren Partnern, wie Steuerberatern, Rechtsanwälten sowie Förder- und Finanzinstitutionen.
(www.thex.de/nachfolge/roadshow)

Was genau ist Ihre Aufgaben als Nachfolgelotse?

Detlef Schmidt-Schoele:

In erster Linie geht es darum, die Unternehmer für das Thema Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren und die notwendigen Informationen bereitzustellen. Vieles ist auf unserer Internetseite www.thex.de oder auf den Seiten der Kammern verfügbar. Dort haben wir umfangreiche Informationsmaterialien eingestellt, zum Teil direkt von uns erarbeitet, zum Teil von weiteren Partnern. So findet man Informationen vom Businessplan bis hin zur optimalen Zeitplanung einer Unternehmensübergabe. Auch hilfreiche Checklisten und einen selbstentwickelten Wegweiser für Nachfolger und Übergeber gibt es dort.

Wer wendet sich an Sie?

Georg Hoske:

Mit unseren Veranstaltungen sprechen wir vor allem Unternehmer*innen ab 55 Jahren an, damit diese Unternehmergruppe über das Thema Unternehmensnachfolge informiert wird und sich mit wesentlichen Fragestellungen auseinandersetzt. Allerdings kommen auch immer wieder jüngere Menschen zu uns, die sich eine Übernahme vorstellen können und weiterführende Informationen benötigen.

Detlef Schmidt-Schoele:

Zu den Kammern kommen im Prinzip zwei Zielgruppen. Erstens die Unternehmer, die keinen Nachfolger finden, und zweitens in der Mehrzahl die Klein- und Kleinstunternehmer. In der Regel sind dies Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten. Schwierig wird es, wenn das gesamte Know-how oder die gesamte Dienstleistung an einer Person hängt. Dann kann ich das nicht einfach an jemand anderen übergeben. Je kleiner das Unternehmen aber ist, umso mehr muss der Chef oder die Chefin mit anpacken.
Viele der Nachfolgeinteressenten, die zu uns kommen, sind dagegen eher an größeren

Struktureinheiten interessiert. Von ihrer persönlichen Qualifizierung und Erfahrung sind sie es gewöhnt, Teams zu lenken und zu steuern. Das ist mitunter auch eine Generationenfrage. Die unterschiedlichen Vorstellungen in Übereinstimmung zu bringen ist dann schon eine Herausforderung.

Was sind die Hauptanliegen ihrer Kundinnen und Kunden?

Detlef Schmidt-Schoele:

Das Thema Nachfolge wird in der Regel nur einmal im Leben relevant und die damit verbundenen Herausforderungen lassen sich weder einfach noch in kurzer Zeit lösen. Meine Kunden finden keinen geeigneten Nachfolger, suchen nach Informationen oder fragen nach den notwendigen Schritten zum Generationswechsel. Mitunter wird auch die Frage nach der Finanzierung und Förderung gestellt. Übernahmeinteressenten haben oft noch keine konkreten Vorstellungen. Meist haben sie aktuell eine Anstellung, sind Betriebs- oder Abteilungsleiter bis hin zum Fremdgeschäftsführer. Obwohl sie oft gut verdienen, stellen sie die Frage nach der Zukunft für sich und ihre Familien. Denn einige pendeln in die benachbar-

ten Bundesländer und wollen wieder mit oder zu ihren Familien zurück nach Thüringen. Andere wollen sich beruflich neu orientieren und sehen die Nachfolge als echte Alternative zur Neugründung.

Georg Hoske:

Die Übergeber möchten vor allem Informationen, die ihnen im Übergabeprozess helfen. Dazu stellen wir auf unseren Veranstaltungen einen Leitfaden vor, der den Übergebern einen Überblick über Dinge, die zu klären und zu beachten sind, vermitteln soll. Zusätzlich bieten unsere Veranstaltungen den Unternehmern die Chance, mit unseren Partnern direkt vor Ort in Kontakt zu treten.

Kommen zu Ihnen auch Unternehmerinnen und Unternehmer, die innerhalb der Familie übergeben wollen?

Georg Hoske:

Ja, oft bringen die Unternehmer*innen ihre Kinder gleich zu unseren Veranstaltungen mit.

Detlef Schmidt-Schoele – IHK Nachfolgelotse, seit 2010 als Mitarbeiter der IHK Südthüringen zunächst im Beratungsnetzwerk Gründen und Wachsen in Thüringen (GWT) tätig. Jetzt im ThEx-Verbund zuständig für die Unternehmensnachfolge.
d.schmidt@suhl.ihk.de

Sie informieren sich dann gemeinsam über Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten. Außerdem werden die Veranstaltungen von ihnen genutzt, um erste Orientierung zu steuer- und erbrechtlichen Fragen zu erhalten.

Detlef Schmidt-Schoele:

Innerfamiliäre Übergaben sind nicht automatisch konfliktfrei. Auch hier bedarf es der Beratung und zum Teil einfach einer guten Moderation. Früher war es gesetzt, dass der älteste Sohn die Nachfolge antritt und dass alles so weitergeht wie bisher. Heute haben Unternehmerrinder mitunter eigene oder andere Vorstellungen. Nur noch etwa die Hälfte der Nachfolger kommt aus der Familie. Hier gilt es klare Regeln zu vereinbaren, die von der Abstimmung von Verantwortlichkeiten bis hin zu Fragen der „gerechten Verteilung“ gehen, wenn z. B. mehrere Kinder da sind und nur eines in die Nachfolge eintritt.
Wichtig ist es, Probleme oder Konflikte nicht „unter den Teppich zu kehren“, sondern gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Was sind die Kernpunkte bei einer Übergabe?

Detlef Schmidt-Schoele:

Es gibt für die Unternehmensgründung und für die Übernahme keine Blaupause. Wichtig ist, sich rechtzeitig mit dem Thema zu befassen und sich gut zu informieren. Dazu gehören auch steuerliche und rechtliche Fragestellungen. Rechtzeitig heißt wirklich schon ab ca. 55 Jahren, um genügend Zeit für die Planung der Unternehmensnachfolge zu haben. Manchmal stellt sich heraus, dass die erste Wahl eines Nachfolgers vielleicht doch nicht die richtige war. Und wenn der Notartermin schon vor der Tür steht, dann ist es meist auch zu spät, sich über steuerliche Gestaltungs- oder Fördermöglichkeiten Gedanken zu machen. Wichtig sind auch Fragen der persönlichen Altersvorsorge und nicht zuletzt der Aspekt des „Loslassen-Könnens“, d. h. was mache ich als „ehemaliger“ Unternehmer nach der Übergabe meines Betriebes.

Was genau ist der Thüringer Nachfolgereport?

Georg Hoske:

Der Nachfolgereport ist das Ergebnis einer Befragung von 19.370 Unternehmen. Wir haben gezielt Unternehmen mit Geschäftsführern über 55 Jahren angesprochen und ihnen einen Fragebogen mit unterschiedlichsten Fragestellungen zum Thema Unternehmensnachfolge zugeschickt. Viel von dem, was schon vermutet wurde, hat sich bestätigt.

Gab es auch etwas, das Sie überrascht hat?

Detlef Schmidt-Schoele:

Ja, dass 22 % der Unternehmen klar gesagt haben, dass sie keine Möglichkeit sehen, das Unternehmen fortzuführen oder zu übergeben und sie jetzt darauf zuarbeiten, es runterzufahren und zu schließen. Diese Perspektivlosigkeit gibt es vor allem im ländlichen Raum, im Handel, im Dienstleistungsbereich sowie im Handwerk. Nicht zuletzt trifft sie auch auf das

Hotel- und Gaststättengewerbe zu, in dem sich die demografische Entwicklung, die Abwanderung aus dem ländlichen Raum und der Fachkräftemangel extrem stark auswirken.

Bemerkenswert ist auch das Ergebnis zur Notfallvorsorge, denn nur die Hälfte der Befragten hat bestätigt, für einen Notfall vorgesorgt zu haben. Die Sicherung der Unternehmensfortführung ist jedoch nicht nur für den Firmeninhaber selbst und seine Familie, sondern auch für die Mitarbeiter und deren Familien von ausschlaggebender Bedeutung. Auch deshalb muss sie bereits mit der Gründung auf der Tagesordnung stehen.

Worin sehen Sie die Chancen für Thüringer Unternehmen?

Detlef Schmidt-Schoele:

Wir müssen unsere gut gewachsenen Strukturen nutzen. Wenn ich jetzt einmal für den Südthüringer Raum spreche, da gibt es in einigen Regionen eine gute Vernetzung der Unternehmen untereinander. Die Unternehmer kennen sich, sie reden miteinander, sie wissen von ihren Sorgen und Nöten und der Austausch hilft vielen schon weiter. Diese Netzwerke zu stabilisieren, sich Rat zu holen und gemeinsam nach Wegen zu suchen ist eine Option und manchmal findet sich eine Lösung, um über Kooperationen oder Beteiligungen den Fortbestand von Unternehmen zu sichern. Chancen ergeben sich auch immer daraus, sich rechtzeitig auf mögliche Veränderungen am Markt einzustellen.

Thüringen verfügt derzeit noch für fast alle Branchen über sehr gute Förderbedingungen.



www.thex.de/blog/gur2017/

#Nachfolgen - Machen Sie den ersten Schritt!

Denn Förderung beginnt mit professioneller und qualifizierter Beratung!

Die Kundencenter der Thüringer Aufbaubank ermöglichen Ihnen die direkte Beratung vor Ort. Zusammen mit Ihnen und Ihrer Hausbank erarbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Nord-, Ost-, Süd-, West- und Mittelthüringen Ihre individuelle Finanzlösung rund ums Thema **#Nachfolgen**. Egal ob es um Hilfe bei der Antragstellung, die Auswahl des richtigen Förder- oder Finanzierungsprogramms oder eine Kombination aus unterschiedlichen Programmen geht. Hier finden Sie die Unterstützung, die Sie brauchen.



Marco Jahns

T 03691 881160
kundencenter-eisenach@aufbaubank.de



Kathrin Stacke-Wagner

T 0173 39 24 211
kundencenter-nordhausen@aufbaubank.de



Thomas Knorr

Qualitätsmanager Tourismus
T 0160 91 00 21 87
thomas.knorr@aufbaubank.de



Steffen Peschke

T 03631 7447 - 445
kundencenter-erfurt@aufbaubank.de



Jan Güssow

T 03681 393311
kundencenter-suhl@aufbaubank.de



Monika Fulle

T 0365 437070
kundencenter-gera@aufbaubank.de

Maßgeschneiderte Förderprogramme und einen ersten Überblick über das Thema #Nachfolgen finden Sie auch außerhalb der Sprechzeiten auf www.aufbaubank.de oder unter www.nachfolge-in-thueringen.de



Im Vergleich zu einer Gründung bietet die Übernahme eines Handwerksbetriebes viele Vorteile. Wir suchen mit Ihnen gemeinsam ein Unternehmen, das Ihren Wünschen entspricht. Lassen Sie sich von uns beraten!

Franziska Rudloff
Betriebsberaterin der Handwerkskammer Erfurt



Mut tut Frauen gut!



Carina Schmidt
Geschäftsführerin der HS Industrie Service GmbH

Die HS Industrie Service GmbH mit Sitz in Nordhausen und Gotha wurde 1991 gegründet und bietet neben ihrem üblichen Handelsgeschäft in den drei Kernbereichen Hydraulik, Pneumatik und Industrietechnik diverse Dienst- und Serviceleistungen rund um diese Themen.

www.hs-industrie.de
Nordhausen Tel.: 03631 61080
Gotha T 03621 30630

War von Anfang an klar, dass das Unternehmen in der Familie bleibt?

Nein – ein externer Verkauf war auf jeden Fall eine Option. Die Art und Weise, wie mein Vater die Übergabe angegangen ist, hat ihm, wie gesagt, keiner zugetraut.

Er war immer ein sehr bestimmender, starker Mensch. Er hat das Unternehmen über seine Autorität und Dominanz geführt. Menschen sind ihm immer gerne gefolgt, weil er wusste, was er wollte, und trotzdem immer sehr fair war.

Ich habe damals eigentlich etwas ganz anderes gemacht. Ich habe in Leipzig Bankwirtschaft studiert und in Frankfurt gearbeitet. Bin dann aber durch einen Krankheitsfall wieder in die Heimat zurückgekommen und habe mich dort in meinen jetzigen Partner verliebt und bin geblieben. Irgendwann, als mein Vater 53 war, hat er gefragt: „Du, es sind jetzt noch acht bis zehn Jahre, bis ich in Rente gehe, kannst Du Dir vorstellen, die Firma dann zu übernehmen?“

Wenn du als junge, blonde Frau in so ein Unternehmen kommst, dann ist das schon schwer genug, aber wenn du dann noch nicht mal eine Technikausbildung hast und die Tochter des Chefs bist, dann ist es eine echte Herausforderung. Du musst dich erst mal beweisen.

In welchem Alter waren Sie das erste Mal im Unternehmen Ihres Vaters?

Eigentlich relativ früh. Das Unternehmen wurde kurz nach der Wende gegründet, da war ich elf. Und in den Ferien konnte ich mir dort immer etwas Geld dazuverdienen.

Meine Eltern waren beide selbstständig. Meine Mutter hatte einen Friseursalon, da habe ich auch mal gearbeitet, das war aber nie meins. Ich war immer eher der Mensch für Zahlen und Wirtschaft.

Wann sind Sie als Geschäftsführerin ins Unternehmen eingestiegen?

Ich bin 2005 ins Unternehmen gekommen und die Geschäftsführung übernahm ich acht Jahre später. Meine Nachfolge verlief absolut geplant und unproblematisch.

Mein Vater hat mich gut auf den Weg gebracht. Als feststand, dass ich das Unternehmen übernehmen werde, haben wir uns eingegraben und ein Übergabekonzept gemacht. Das heißt, wir haben zusammen überlegt, wann ich was können muss, um das Unternehmen leiten zu können. Angefangen bei der Buchhaltung, über

das ganze Kaufmännische, die Übernahme des Vertriebs, Personalangelegenheiten etc. Zwischendrin haben wir das dann auch mit Managementseminaren, eigener Kunden- und Lieferantenverantwortung und ständigem Feedback gespickt. Dieser Plan, den wir damals entwickelt haben, den haben wir exakt so durchgezogen, wie es auf dem Papier stand. Für so eine Führungspersönlichkeit wie meinen Vater, dem niemand zugetraut hätte, dass er sich so einfach von seinem Unternehmen lösen kann, war das eine wirklich große Sache. Aber er hat das einfach perfekt gemacht. Ich bin heute noch stolz auf ihn und dankbar dafür. Er wurde dafür aber auch belohnt und durfte dann endlich auch mal wieder Privatmensch sein.

Ist Ihr Unternehmen ein klassisches Familienunternehmen?

Ja, richtig klassisch mit allem Drum und Dran, indem wie wir es führen, und traditionell in seiner Entstehung. Wenn man ein oder gar mehrere Unternehmen in der Familie hat, dann ist man immer involviert. Beim Abendessen erzählt man sich nicht nur private, familiäre Dinge, sondern auch darüber, was in der Firma los ist. Was die Eltern erlebt haben, was sie beschäftigt hat. Und dann ist jedes Unternehmen automatisch ein Familienunternehmen, weil man als Kind schon ein kleiner Teil davon ist. Man bekommt das unternehmerische Denken quasi auf der Stulle serviert.



Das unternehmerische Denken wurde mir quasi auf der Stulle serviert.



Wir von der GFAW unterstützen mit unseren Angeboten Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen. Wollen Unternehmer am Ende ihres Berufslebens den „Staffelstab“ in fürsorgliche und verantwortungsvolle Hände übergeben, dann halten wir mit der ESF-Gründer- und Beratungsrichtlinie passende Förderprogramme bereit. Unternehmensnachfolge gelingt damit einfach besser.



Erik Fichtner
Geschäftsführer der GFAW
www.gfaw-thueringen.de

Macht es einen Unterschied, ob man als Frau oder als Mann ein Unternehmen übernimmt?

Eindeutig! Ich bin von meinen Eltern sehr gleichberechtigt erzogen worden, weil beide so auch leben. Meine Eltern haben immer darauf geachtet, dass ich mir meiner Stärken und Schwächen bewusst war und Fähigkeiten auch nutzte – unabhängig von Mann- oder Frausein. Aber viele Dinge sind in einer männerdominierten Welt einfach anders. Ich sage immer so spaßig, wenn ich auf eine Branchenveranstaltung gehe, dann sind da 100 Leute, davon sind 97 Männer und von den drei Frauen sehen zwei aus wie ein Mann.

Man hat es als Frau deutlich einfacher, Kunden kennenzulernen, weil man aus der Masse heraussticht. Da geht es nicht darum, ob du schön bist oder nicht, du stichst heraus, weil du eine Frau bist. Aber dann, wenn du die Kunden kennst, musst du dich deutlich mehr beweisen

als jeder Mann. Dir traut man es nicht ohne Weiteres zu, dass du dich in dem Bereich auskennen könntest. Das war eine Herausforderung, für die ich aber einfach bereit war. Innerhalb kürzester Zeit hat das aber dann keine Rolle mehr gespielt, ob Mann oder Frau. Da zählt dann bei beiden Kompetenz, Fleiß und Fairness.

Was war für Sie bei der Übergabe besonders wichtig?

Die gute Vorbereitung, dass mein Vater auch danach noch dagewesen wäre und der unbedingte Wille, sich permanent für und am Unternehmen weiterzuentwickeln. Und das ist auch heute noch so.

Eines ist als Tipp auch unbedingt erwähnenswert: Wir sind beide sehr leidenschaftliche Menschen und es wurde auch mal laut bei uns, aber wir hatten eine sehr wichtige Regel, die ich bis heute genial finde. Wir haben ganz klar das Privatleben und die Firma getrennt. Zu Hause

waren wir nur Vater und Tochter und im Büro waren wir Kollegen. Wenn es zu Hause etwas Dienstliches zu regeln gab, sind wir fünf Minuten weggegangen, haben das geklärt und dann waren wir wieder Vater und Tochter. Dieses strikte Trennen ist extrem wichtig. Und natürlich Ehrlichkeit und die Fähigkeit, miteinander Klartext zu reden.

Netzwerken ist Frauensache

ThEx Frauensache. Fördert Netzwerke und Empowerment von Gründerinnen und Unternehmerinnen durch Mentoring und Facilitation.

www.thex.de/frauensache/

Wie war Ihr erster Tag als Geschäftsführerin?

Er war nicht anders als der Tag zuvor. Ich war fachlich gut vorbereitet, aber das ist ja nur die eine Seite. Die andere Seite ist das Team und auch, dass sie die neue Führung bereits akzeptiert haben. In dem Moment, wo ich laut unserem Plan Personalverantwortung übernehmen sollte, hat mein Vater ganz klar zu den Mitarbeitern gesagt, dass jetzt nicht mehr er, sondern ich zuständig bin und sie zu mir kommen sollten. Und das hat schnell funktioniert. Es war also kein kalter Schnitt, sondern ein Prozess. Also war der Tag, wo wir es schwarz auf weiß hatten, nichts Besonderes. Schwieriger war dabei der eigene Kopf, die Angst vor der Frage, ob man das wirklich packt. Man hat die Verantwortung für die ganze Mannschaft und deren Familien. Aber ich hatte die Möglichkeit, ihn immer fragen zu können, das gibt Sicherheit. Obwohl ich es im Endeffekt gar nicht mehr brauchte, da ich schon gut ins Unternehmen gewachsen war.

Haben Sie einen Tipp für potenzielle Nachfolgerinnen?

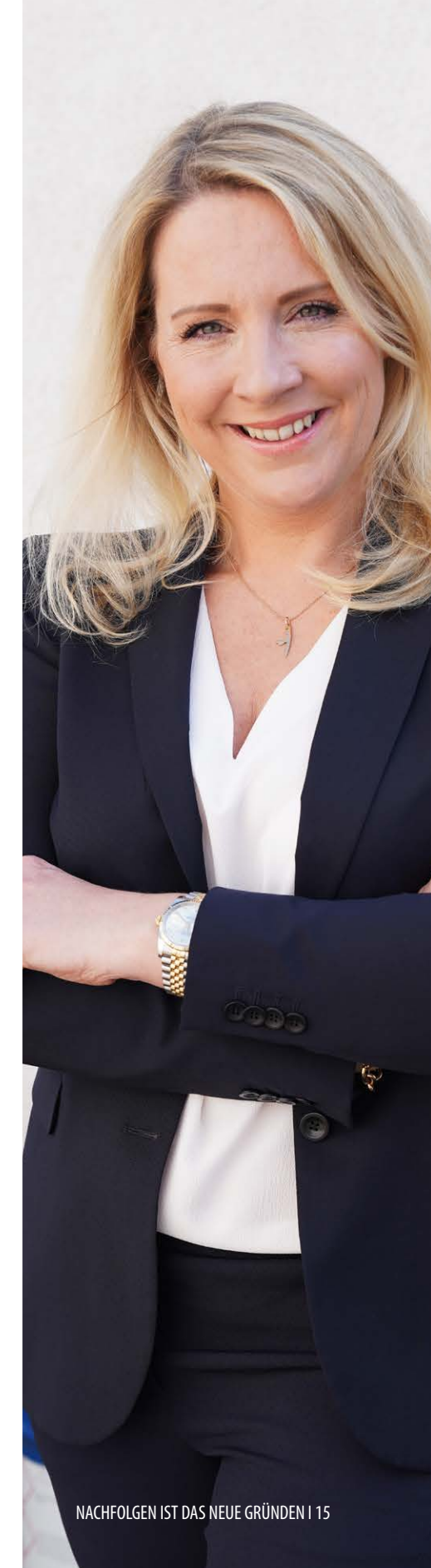
Im Grunde genommen, Mut haben! Das ist ganz wichtig. Man muss natürlich die fachlichen Grundlagen mitbringen, also ein solides Fundament. Aber dann gehört einfach ganz viel Mut dazu. Einfach machen, nicht zu viele Sorgen

machen. Dinge ausprobieren und daran wachsen. Männern fällt das viel leichter, aber Frauen wollen immer alles ganz, ganz sicher haben. Und da würde ich mir einfach wünschen, dass es in unserer Gesellschaft mehr mutige Frauen gibt. Von ihrem Wissens- und Leistungsstand sind Frauen definitiv nicht schlechter, aber es gibt viel weniger Nachfolgerinnen und Gründerinnen, das muss sich ändern.

Außerdem sollten Gründerinnen sich Gleichgesinnte suchen, zum Beispiel im „Verband deutscher Unternehmerinnen“, ein tragfähiges, tolles Netzwerk mit einem starken Thüringer Landesverband. Oder beim Mentorinnen-Programm ThEx „Frauensache“. Da stehen viele tolle Unternehmerinnen und Entscheidungsträgerinnen, unter anderem auch ich, anderen Frauen, die gründen oder eine Nachfolge antreten wollen, zur Seite. Ich merke immer wieder, wie wichtig es für junge Frauen ist, Unterstützung zu haben. Ich habe damals nach nichts gesucht, weil ich durch meine Eltern sehr gut versorgt war, aber ich merke heute, wie wichtig diese Unterstützung sein kann. Gerade für junge Frauen und gerade, wenn sie von ihren Vätern übernehmen. Da gibt es so viele Fallstricke und Dinge, wo man unterstützend zur Seite stehen kann, wo auch mal Trost oder ein guter Rat erforderlich ist. Da sollte jemand da sein, der auch mal zwischen den Zeilen liest, eine große Empathie hat und einfach für dich da ist.



Man hat es als Frau deutlich einfacher, Kunden kennenzulernen. Aber dann, wenn du die Kunden kennst, musst du dich deutlich mehr beweisen als jeder Mann.



Nachfolge zum Nachschlagen

Teil3: R-Z

Rechtsform

Das Thema Rechtsform ist sowohl für die Nachfolgerin oder den Nachfolger als auch für den übergebenden Unternehmer von Bedeutung. Inhaber*in und Nachfolger*in müssen entscheiden, ob es sinnvoll ist, die bestehende Rechtsform zu behalten oder umzuwandeln. Es ist zum Beispiel zu klären, welche Steuerbelastungen (je nach Rechtsform) anfallen. Welche Entscheidungsstrukturen entstehen oder wie die Hausbank reagiert.

Für den Fall, dass Nachfolger*in und Übergeber*in eine gemeinsame Übergangsphase planen, kann es sinnvoll sein, das Unternehmen von einem Einzelunternehmen in eine GmbH oder Personengesellschaft umzuwandeln. Je nach Rechtsform sind bei der Übertragung auch wichtige Fragen zur Haftung und Zustimmung eventueller weiterer Geschäftsführer zu stellen.

Entscheidende Kriterien sind vor allem:

- die Haftung
- die Steueroptimierung
- die Finanzierung beim Kauf
- die Eignung für eine schrittweise Nachfolge

Share Deal

Beim Share Deal wird die Beteiligung an einem Unternehmen gekauft, also beispielsweise GmbH- oder KG-Anteile. Es handelt sich um einen Inhaber*in bzw. Gesellschafter*inwechsel. Die Gesellschaft selbst bleibt als Vertragspartnerin gegenüber Dritten bestehen. Die Wahl des Bewertungsverfahrens ist meist im Gesellschaftervertrag geregelt.

Wird das Unternehmen von einer Einzelunternehmerin oder einem Einzelunternehmer geführt, kommt ein Share Deal nicht in Betracht, da die Kauffrau bzw. der Kaufmann selbst Inhaber*in des Unternehmens ist und an ihm keine Anteile (Shares) bestehen, die übertragen werden können. Bei der Entscheidung für einen Share Deal oder einen Asset Deal (Erklärung Asset Deal siehe Magazin 1) spielen oft steuerliche Aspekte eine wichtige Rolle, daher sollte die Entscheidung in jedem Fall mit einer versierten Steuerberaterin oder einem versierten Steuerberater abgestimmt werden.

Rechtsmängelhaftung

Zu den wichtigsten Fragen im Rahmen einer Betriebsübergabe gehört: Wer haftet nach der Übergabe für Verbindlichkeiten und Altschulden des Unternehmens? Sowohl die Unternehmensführung als auch die Nachfolgerin oder der Nachfolger sollten sich hier juristischen Rat holen. Grundsätzlich gilt: Haftungsfragen sollten in einem Vertrag eindeutig festgelegt werden. Zum Zeitpunkt des Unternehmensübergangs tritt die Käuferin oder der Käufer in die Rechtsstellung des Verkäufers ein. Daraus kann sich eine Haftung für Verbindlichkeiten des Unternehmens per Gesetz oder per vertraglicher Verpflichtung ergeben. Die Verkäuferin oder der Verkäufer ist grundsätzlich verpflichtet, dem Käufer bzw. der Käuferin den Kaufgegenstand frei von Rechten zu verschaffen, die von Dritten gegen die Käuferin oder den Käufer geltend gemacht werden können. Liegt ein Rechtsmangel vor, so bestimmen sich die Rechte der Käuferin oder des Käufers nach den Vorschriften über den Kauf (Nacherfüllungsanspruch, Schadenersatz, Minderung oder Rücktritt), ohne dass es auf ein Verschulden des Verkäufers bzw. der Verkäuferin ankommt.

Steuern

Mit welchen steuerlichen Be- oder Entlastungen Sie bei einer Unternehmensübertragung rechnen können, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab: der Art der Übertragung, der Rechtsform des Unternehmens der Höhe der persönlichen Freibeträge usw. Ohne die Unterstützung einer Steuerberaterin oder eines Steuerberaters sollten Sie eine Unternehmensübertragung daher nicht beginnen. Der gemeine Wert des Unternehmens wird meist aus Verkäufen unter fremden Dritten abgeleitet, die weniger als ein Jahr vor dem Bewertungsstichtag zurückliegen.

Bei der Berechnung der Steuern können eventuell Freibeträge in Anspruch genommen werden, deshalb ist es auch hier notwendig, fachkundige Steuerberatung hinzuzuziehen.

Vorsorgen (Notfall-Handbuch IHK)

Wer nicht frühzeitig vorsorgt, gefährdet im Notfall das Überleben des Unternehmens. Um eine ausreichende Vorsorge zu treffen, sollte Klarheit über grundsätzliche Überlegungen bestehen: Wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen? Welche Interessen verfolgt die Unternehmerin oder der Unternehmer? Welche familiären und unternehmerischen Ziele sollen erreicht werden?

Daran anknüpfend stellt sich die Frage, ob sich diese Vorstellungen in den bestehenden vertraglichen Regelungen eindeutig widerspiegeln. Fassen Sie alle wichtigen Dokumente in einem schriftlichen Notfallplan zusammen. Zur Prüfung, Beratung und Ausgestaltung der entsprechenden Verträge empfiehlt es sich dringend, den Rat einer Anwältin oder eines Anwalts und/oder Notarin bzw. Notars einzuholen.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, Familienangehörige und Mitarbeiter*innen, die in den Notfallplan eingebunden werden sollen, bei der Ausgestaltung einzubeziehen, zumindest aber diese Personen über die Existenz des Notfallplans zu informieren.

Nutzen Sie das Notfall-Handbuch der IHK Erfurt als roten Faden für die Erstellung Ihres individuellen Notfallplans.

Zeitplanung

Es ist nicht leicht, an den Rückzug aus dem mit Mühen aufgebauten eigenen Unternehmen zu denken. Es kostet große Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu trennen und den Platz jemand anderem zu überlassen. Nichtsdestotrotz sollte man sich frühzeitig mit der Unternehmensübertragung beschäftigen, denn nur dann ist genügend Zeit, sich umfassend zu informieren, zu planen, Alternativen zu prüfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und notfalls auch noch Korrekturen vorzunehmen. Gemäß den von Banken genutzten Ratingkriterien sollte die Nachfolge bis zum 55. Lebensjahr geklärt sein. Der optimale Zeitpunkt hängt aber von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. Grundsätzlich sollte eine Zeitspanne von drei bis sechs Jahren für die Übergabe veranschlagt werden.

Unser Tipp:

ThAFF - Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung

Die Thüringer Agentur Für Fachkräftegewinnung ist als landesweite Einrichtung und Welcome Center die zentrale Anlaufstelle für alle, die gern in Thüringen arbeiten und leben möchten, sowie für Thüringer Unternehmen, die Unterstützung bei der Fachkräftebindung benötigen.

www.thaff-thueringen.de

Quelle: www.existenzgruender.de / die optimale Planung



Wir bewerten Ihren Handwerksbetrieb im Rahmen der Übergabe kostenfrei. Unsere Beurteilung von Maschinen und Immobilien können Sie im Rahmen von Verkaufspreisverhandlungen und gegenüber dem Finanzamt verwenden.

Christian Fischer
Betriebsberater der Handwerkskammer Erfurt

Übernehmen Sie?

Die Übernahme eines Unternehmens bietet eine gute Chance zur Existenzgründung. Wie das funktioniert, erklärt Ihnen ein qualifizierter Berater.

Wir fördern externe Beratung!

- bis zu 70% Ihrer Beratungskosten
- max. 11.400 € pro Beratung



Der Quickcheck Wie stellen Sie sich die Übergabe vor?

Hier noch einmal kurz zusammengefasst einige der Grundfragen, die Sie im Rahmen der Unternehmensnachfolge für sich klären müssen. Wenn Sie sich bei einigen Fragen unsicher sind, beziehen Sie frühzeitig kompetente Beratung in Ihre Planung mit ein.

Wer ist Ihr(e) Wunschnachfolger/-in für die Betriebsübernahme und warum?

Wann genau soll der Nachfolger oder die Nachfolgerin das Unternehmen übernehmen?

Möchten Sie für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein? Wenn ja, wie lange und in welcher Funktion?

Haben Sie Pläne für die Zeit nach der Übergabe?

Was, denken Sie, ist Ihr Unternehmen wert? Wie kommen Sie auf den Wert?

Fassen Sie das gefundene Ergebnis nach dem folgenden Muster in einem Satz zusammen:

„Ich wünsche mir, mein Unternehmen in Jahren an für Euro
(einmalige Zahlung, Pacht/Rente pro Monat) zu übergeben, um mehr Zeit für zu haben.“

#Nachfolgen ist das neue Gründen



Thüringer Aufbaubank

www.aufbaubank.de

info@aufbaubank.de



Partner für die Nachfolgeberatung:

www.thex.de/nachfolge

www.bm-t.de

www.gfaw-thueringen.de

www.nachfolge-in-deutschland.de

www.existenzgruender.de

www.erfurt.ihk.de

www.gera.ihk.de

www.suhl.ihk.de

www.hwk-erfurt.de

www.hwk-gera.de

www.hwk-suedthueringen.de

Bundesweite Nachfolgebörse:

www.nexxt-change.org

www.nachfolge-in-thueringen.de