



Die optimale Unternehmensnachfolge

Ich übernehme  
ein Unternehmen

**Projektleitung und Herausgeber:**

Handelskammer Bozen

**Unternehmensnachfolge**

Südtiroler Straße 60, 39100 Bozen

Tel. 0471 945 671, -531

E-Mail: [generation@handelskammer.bz.it](mailto:generation@handelskammer.bz.it)

[www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)



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

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Grafik: F&P, Bozen

Überarbeitete Auflage, März 2021

Alle Rechte vorbehalten

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

**Wir bedanken uns für Beiträge und fachliche Unterstützung:**

RA Dr. Wolfgang Burchia, Rechtsanwaltssozietät Burchia & Eccher, Bozen

Dr. Peter Gliera, Wirtschaftsberater, Gliera - Rieper & Partner, Bozen

Dr. Walter Marcolens, Bürogemeinschaft Pinter - Chelodi - Marcolens, Bozen

Dipl. Wirtsch. – Ing. Dr. Helmut Matt, Matt & Partner, Bozen

Dr. Alois Kronbichler, Kohl & Partner Tourismusberatung Südtirol, Gais

Rag. Horst Völser, Roi Team Consultant GmbH, Bozen

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

## Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

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



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

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

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

On. Dr. Michl Ebner  
Präsident der Handelskammer Bozen

## Einführung






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

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

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

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

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

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

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

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Ihr Service für Unternehmensnachfolge

der Handelskammer Bozen

## Inhaltsverzeichnis

Der Schritt zum Unternehmer	6
Was bedeutet die Nachfolge gegenüber einer Neugründung?	8
Das richtige Unternehmen suchen und finden	12
Der Businessplan: passend zum „neuen alten“ Unternehmen	15
Nachfolger und Mitarbeiter: So lernen sie sich kennen	18
Vertrauenskultur und Wertschätzung im Unternehmen aufbauen	20
Die Nachfolge finanzieren	21
Förderungen für die Unternehmensnachfolge	22
Beratung	23

## Anhang

Adressenverzeichnis	25
---------------------	----

# Ich übernehme ein Unternehmen

## 2.1. Der Schritt zum Unternehmer

Für den Schritt in die Selbstständigkeit sollten Sie sich ausreichend Zeit zur Vorbereitung nehmen - unabhängig davon, ob Sie nun die Führung eines Betriebes übernehmen, in eine Führungsrolle nachfolgen oder ein neues Unternehmen gründen.

Vor allem sollten Sie das Für und Wider genau abwägen und sich Klarheit über die eigenen Lebensziele verschaffen.

- Was wollen Sie?
- Welche Visionen und Wünsche haben Sie?
- Wo setzen Sie Ihre Prioritäten?
- Wie viel Zeit wollen Sie sich für sich und/oder Ihre Familie nehmen?
- Wie wichtig sind Ihnen Karriere, beruflicher und finanzieller Erfolg?
- Sind Ihre Lebensziele mit den Anforderungen eines Unternehmeralltags zu vereinbaren?<sup>1</sup>

Grundsätzlich sollten Sie abschätzen, ob das „Unternehmer-Sein“ zu Ihrer Persönlichkeit passt, oder ob Sie lieber im Angestelltenverhältnis arbeiten möchten.

### Pro und Kontra des Unternehmertums

Pro	Kontra
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ mehr Entscheidungs- und Handlungsfreiheit</li> <li>+ Umsetzung der eigenen Ideen</li> <li>+ eigene Fähigkeiten erkennen</li> <li>+ höheres gesellschaftliches Ansehen</li> <li>+ kein Druck von Vorgesetzten, keine Unterordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzicht auf einen sicheren und oft gut bezahlten Arbeitsplatz</li> <li>- Risiko, das investierte Kapital zu verlieren</li> <li>- im Normalfall eher niedriges Anfangseinkommen</li> <li>- viel Verantwortung und hohe Arbeitsbelastung</li> <li>- längere Arbeitsausfälle (Urlaube, Krankheiten) sind besonders am Anfang problematisch und führen zu Einkommensausfällen</li> </ul>

Zudem sollten Sie sich, bevor Sie ein Unternehmen übernehmen oder gründen, die Frage stellen, ob Sie ein Unternehmertyp sind und die dafür notwendigen Eigenschaften, wie fachliche, berufliche und persönliche Voraussetzungen, mitbringen. Zudem muss ein erfolgreicher Unternehmer auf die notwendige familiäre Unterstützung zählen können.<sup>2</sup>

Natürlich ist es nicht erforderlich, sämtliche unternehmerischen Eigenschaften und Qualifikationen aufzuweisen. Erst mit der Zeit und durch Berufserfahrung können bestimmte Fertigkeiten und nachhaltiges Können aufgebaut werden. Die nachfolgende Checkliste hilft Ihnen, Ihre Qualifikation zu prüfen. Sie verdeutlicht Ihnen in groben Zügen, worauf es bei einer Übernahme ankommt und welche Anforderungen Sie im Allgemeinen erfüllen sollten. Seien Sie dabei ehrlich mit sich selbst und überprüfen Sie Ihre Antworten später noch einmal.

<sup>1</sup> Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 6

<sup>2</sup> Leitfaden „Unternehmensgründung“, Handelskammer Bozen, 2015, Seite 10

**Checkliste: Unternehmer werden<sup>3</sup>**

**Berufliche Selbstständigkeit**

- Sind Sie in der Lage, sich ein realistisches Bild über Ihren zukünftigen Unternehmeralltag zu machen?
- Sind Sie an eine selbstständige Arbeitsweise gewöhnt?
- Haben Sie mit Ihrer Familie darüber gesprochen, was sich durch Ihre Selbstständigkeit ändern wird?
- Sind Sie bereit – vor allem am Anfang – überdurchschnittlich viel zu arbeiten? Auch am Wochenende?
- Bewahren Sie einen kühlen Kopf, auch wenn es manchmal hektisch zugeht?
- Packen Sie auch unangenehme Themen an und versuchen Sie diese zu lösen?
- Kennen Sie die Grenzen Ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit?

**Finanzielle Situation**

- Können Sie ruhig schlafen, auch wenn Sie kein festes Einkommen haben?
- Sind Sie bereit und in der Lage, sich in der ersten Zeit finanziell etwas einzuschränken?
- Können Sie mit Geld haushalten, eventuelle Reserven anlegen und Investitionen langfristig planen?

**Fachliches Know-how**

- Passt Ihre bisherige Tätigkeit zu dem neuen Vorhaben und der Branche, in der Sie sich selbstständig machen wollen?
- Verfügen Sie über nachweisliche Qualifikationen, um andere davon zu überzeugen, dass Sie ein „Meister“ Ihres Fachs sind?
- Wissen Sie, was Sie können und was Sie hingegen nicht können?
- Wie können Sie fachliche Defizite ausgleichen? (durch Partner, Schulungen, Mitarbeiter)

**Persönliche Kompetenzen**

- Sind Sie kontaktfreudig und -fähig? Pflegen Sie Ihre Kontakte?
- Haben Sie Verhandlungserfahrung bzw. -geschick?
- Haben Sie Führungserfahrung, Überzeugungskraft, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit?
- Verfügen Sie über folgende persönliche Eigenschaften: Selbstständigkeit, Selbstbewusstsein, starker Wille, Risikobereitschaft?

**Unternehmerisches Know-how**

- Verfügen Sie über kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Know-how?
- Verfügen Sie über Kenntnisse in der Angebotserstellung? Kennen Sie Ihre Produkte und den Produktionsablauf? Haben Sie an Verbesserungsvorschläge im Produktsortiment gedacht?
- Haben Sie Erfahrung in der Personalführung?
- Haben Sie bereits Verkaufsverhandlungen geführt?
- Wie können Sie eventuelle unternehmerische Defizite ausgleichen?

<sup>3</sup> Next – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 8

Je mehr „Ja-Antworten“ Sie geben konnten, desto eher entsprechen Sie dem Profil, welches man von einem Unternehmer erwartet.

Lassen Sie einen vertrauten Dritten die Fragen ebenfalls für Sie beantworten. Vergleichen und diskutieren Sie die Übereinstimmungen und Abweichungen. Notieren Sie Fragen, die sich möglicherweise aus den Antworten ergeben und beantworten Sie auch diese.<sup>4</sup>

Sofern möglich, vergleichen Sie Ihre Qualifikationen mit den Anforderungen, die der Übergeber beschreibt.

Nutzen Sie die Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramme, die für Nachfolger oder auch Unternehmensgründer angeboten werden!

Die meisten aller Fachverbände, Berufsschulen und Institutionen wie auch private Unternehmen bieten vertiefende Weiterbildung in diesen Bereichen an.

Das Weiterbildungsprogramm von WIFI-Weiterbildung der Handelskammer Bozen finden Sie online unter [www.wifi.bz.it](http://www.wifi.bz.it).

Zusätzlich organisiert der Service für Unternehmensnachfolge der Handelskammer Bozen eine Reihe von Informationsveranstaltungen, Vorträgen und Beratungen rund um das Thema Unternehmensnachfolge ([www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)).

## 2.2. Was bedeutet die Nachfolge gegenüber einer Neugründung?

Es ist keineswegs leichter, ein bereits bestehendes Unternehmen zu übernehmen, als ein neues zu gründen. In mancher Hinsicht ist es geradezu umgekehrt:

Bei einer Neugründung kann der angehende Unternehmer seinen Betrieb von Anfang an nach seinen eigenen Vorstellungen aufbauen. Er beginnt zwar bei „Null“, muss den Markt für sein Produkt oder seine Dienstleistung erst erobern und Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufbauen. Darüber hinaus muss er Mitarbeiter auswählen und einarbeiten, kann seine Marktstellung nur langsam festigen und muss sich langfristig einen guten Ruf erarbeiten, um sich auf dem Markt etablieren zu können.

Aber: Er wächst Zug um Zug mit seinem Unternehmen und gibt diesem eine eigenständige Ausrichtung.

Bei der Übernahme und Fortführung eines Unternehmens dagegen muss der Existenzgründer auf den bestehenden Vorgaben aufbauen. Von Anfang an muss er sein Können auf allen Schauplätzen eines bereits gewachsenen Betriebes gleichzeitig unter Beweis stellen.<sup>5</sup>

Jede Betriebsnachfolge bietet eine Reihe von Chancen und Risiken, sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer.

<sup>4</sup> Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 6

<sup>5</sup> Idem, Seite 7



## Die Chancen

### 1. Der Unternehmer kann auf eine fertige Infrastruktur zurückgreifen.

Im Falle einer Betriebsübernahme ist es nicht mehr nötig, eine eigene Infrastruktur im Unternehmen aufzubauen. Der Übernehmer kann sich vom ersten Tag an auf das konzentrieren, was wichtig ist, nämlich Geld zu verdienen. Diesen Vorteil können Sie nur dann nützen, wenn Sie über alle notwendigen staatlichen bzw. gewerberechtlichen Voraussetzungen und Genehmigungen verfügen. Außerdem sollten sie Praxiserfahrung in der Betriebsorganisation, in der Buchhaltung, in der Marktanalyse und im Controlling haben, auf Veränderungen schnell reagieren, sowie mit den Mitarbeitern richtig umgehen können.

### 2. Das Personal ist bereits eingeschult.

Die Personalpolitik ist wesentlich für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens. Gut geschultes Personal kann viel Zeit und Geld ersparen. Trotz dieses Vorteils wird bei einer Übernahme eine zumindest teilweise Restrukturierung unumgänglich sein.

### 3. Nützen Sie das Know-how des Übergebers.

Als Übernehmer können Sie besonders in der Start-up-Phase auf das Wissen des Übergebers zurückgreifen. So kommt Ihr Geschäft auch schneller ins Laufen.

### 4. Es besteht bereits ein Kundenstock und ein Lieferantenstamm.

Die wohl größte Hürde jedes Unternehmers ist der Aufbau einer möglichst umfangreichen Kundenkartei. Im Falle einer Betriebsübernahme „kaufen“ Sie sich Ihre Kunden gleich mit, dadurch sind auch die ersten Monate des Überlebens gesichert.

### 5. Das Unternehmen ist auf dem Markt bereits etabliert.

Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens bringt gegenüber einer Neugründung aber auch den Vorteil, dass das Unternehmen auf dem Markt bereits Fuß gefasst hat, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufgebaut sind, die Dienstleistung bzw. das Produkt des Unternehmens eingeführt ist, die Mitarbeiter ein eingespieltes Team bilden und der Junior auf den Erfahrungen des Vorgängers aufbauen kann.

### 6. Das Risiko ist leichter kalkulierbar.

Ein Unternehmen, welches schon seit Jahren am Markt agiert, hat schon unterschiedliche Konjunkturphasen hinter sich. Werden diese genau analysiert, wird dadurch auch das Risiko besser abschätzbar.

## Die Risiken

### 1. Der Übergeber klammert sich an seinen Betrieb.

In vielen Fällen sehen die Übergeber Ihr Unternehmen als Lebenswerk an und geben dem Nachfolger ungewollt Tipps und Ratschläge. Dies kann sich negativ auf das Betriebsklima auswirken und vernichtet die potentiellen Vorteile der Übergabe von Know-how.

### 2. Der Betrieb wird durch die Persönlichkeit des Übergebers bestimmt.

Was die Übernahme zusätzlich erschwert ist, dass mittelständische Unternehmen in vielen Fällen sehr stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt sind. Langjährige

Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben sich auf diese Persönlichkeit eingestellt. Der neue Chef muss sich dieses Vertrauen erst erarbeiten.

### 3. Das Unternehmen hat „verdeckte Mängel“.

Selbst bei professioneller Prüfung muss man darauf achten, ob der Übergeber negative Aspekte seines Unternehmens verschweigen will. Ein Beispiel hierfür wären etwa nicht bilanzierte Verluste. Daher sind eine ausführliche Beratung und vor allem ausreichend Zeit wichtig.

### 4. Der Kaufpreis des Unternehmens ist zu hoch.

Die Wertermittlung eines Unternehmens ist sehr schwierig und kann auf unterschiedliche Weise erfolgen (mehr dazu im Modul 3 „Gemeinsam die Nachfolge umsetzen“, Abschnitt „Wert und Preis des Unternehmens“). Oft wird der Kaufpreis zu hoch angesetzt, dadurch kann es langfristig zu finanziellen Problemen in der Finanzierung kommen, da die erwarteten Einnahmen nicht erzielt werden können.

### 5. Die Infrastruktur des Unternehmens ist bereits veraltet.

Die Übernahme der Infrastruktur kann auch negative Auswirkungen haben. Gerade in der heutigen Zeit gilt eine Geschäftsausstattung in einigen Branchen schon nach ein bis zwei Jahren als veraltet. Prüfen Sie daher genau die zu übernehmenden Maschinen und Einrichtungsgegenstände. Ziehen Sie im Zweifelsfall einen Fachmann hinzu!

### 6. Die rechtliche Absicherung ist nicht gegeben.

Durch eine dynamische, sich rasch verändernde Gesetzeslage muss die aktuelle Situation vor allem bei Produktionsbetrieben permanent überprüft werden. Gehen Sie auf Nummer sicher, dass Sie Ihr Unternehmen auf „legalem Boden“ betreiben!

## Empfehlungen an den Übernahme-Kandidaten

- Jeder Nachfolge-Kandidat sollte sich für die Unternehmerlaufbahn aus freien Stücken entscheiden und davon überzeugt sein, dass er der Richtige ist, um diese Aufgabe zu meistern. Nur so kann ein „Unternehmer in spe“ die Belastungen, die auf ihn zukommen, optimal verkraften.  
Kein Nachfolger sollte diesen Weg allein aus Traditionsbewusstsein wählen oder weil es die Familie von ihm erwartet.
- Die Tatsache, künftiger Erbe eines Familienbetriebes zu sein, qualifiziert nicht automatisch zur Unternehmensnachfolge. Wenn Sie noch kein ausreichendes Know-how erworben haben, das Sie befähigt, ein Unternehmen zu leiten, holen Sie dies unbedingt nach.
- Die Vorteile einer Unternehmensweiterführung kommen nur dann zum Tragen, wenn der Nachfolger auch die persönlichen und unternehmerischen Anforderungen erfüllt.  
Der Übernehmer muss in fachlicher und sozialer Hinsicht eingeführt werden. Neben den fachlichen Fähigkeiten braucht es auch ein fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how.
- Arbeiten Sie gemeinsam mit dem Senior und einem Berater einen Businessplan aus.  
Auch hier gibt es Unterschiede zur Neugründung, denn schließlich planen Sie nicht „auf der grünen Wiese“, sondern auf der Grundlage eines bestehenden Unternehmens.

Sie müssen daher allen Beteiligten deutlich machen, dass Sie sich ein genaues Bild über den Ist-Zustand des Unternehmens gemacht haben und darauf aufbauend Ihre Vorstellungen über den Soll-Zustand, bzw. die weitere zukünftige Entwicklung des Unternehmens präsentieren.

- Berufliche Erfahrungen sollten die familieninternen Übernehmer außerhalb des Familienbetriebes sammeln, um den elterlichen Betrieb mit neuen Ideen und Eindrücken weiterführen und bereichern zu können. Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei auf die Ausbildung in vergleichbaren organisatorischen Strukturen gelegt werden. Eine gute Ausbildung ersetzt aber keine kontinuierliche Weiterbildung. Besorgen Sie sich außerdem die nötigen Zeugnisse, Genehmigungen und Konzessionen.
- Ein bis zwei Jahre vor der geplanten Übergabe sollte der Einstieg in den Familienbetrieb erfolgen. Nur mit Festlegung eines fixen Übergabezeitpunktes kann sich der Nachfolger konkret auf die Übernahme vorbereiten. Die junge Generation soll möglichst früh in unternehmerische Entscheidungen eingebunden werden und zum aktiven Mitarbeiten, z.B. durch die vorzeitige Übertragung einiger Anteile am Unternehmen, motiviert werden.
- Allerdings müssen Verantwortungs-, Aufgaben- und Entscheidungsbereiche klar festgelegt und von denen des Seniors in der Übergangszeit abgegrenzt werden. Ansonsten können bei zu lange dauernden Übergabeprozessen und einem starken Senior die Motivation und Freude des Juniors am Betrieb schnell verloren gehen.
- Die Vorstellung, ein Unternehmen zu übernehmen und sich dann auf den Lorbeeren des Vorgängers auszuruhen, ist nicht realistisch. Jeder Unternehmer sollte die Entwicklung seines Betriebes vorausschauend planen. Dies gilt für den Gründer eines neuen Betriebes ebenso wie für den Nachfolger. Werden Sie sich also darüber klar, was Sie mit Ihrem künftigen Unternehmen vorhaben. Was soll Bestand haben, was soll geändert werden? Welche gegebenenfalls neuen oder veränderten Unternehmensziele verfolgen Sie?
- Zeigen Sie Ihren Beratern und Geldgebern, dass Sie vorausschauend denken. Überlegen Sie, wer im Notfall in die Geschäftsführung Ihres Unternehmens einspringen kann. Darauf achten auch Banken beim Rating, so dass sich eine sorgfältige Notfallplanung auch günstig auf Kreditkonditionen auswirken kann. Ein klares, schriftlich formuliertes Unternehmenskonzept ist auch die Grundlage für das Bankengespräch und die Finanzierung, besonders aus öffentlichen Förderprogrammen.

## Übernahme im Klein- oder im Großunternehmen

Der Generationenwechsel hat unterschiedliche Auswirkungen, je nachdem, ob er in einem Kleinbetrieb oder in einem Großunternehmen erfolgt.

In einem Kleinunternehmen sind Kapital und Führung in der Person des Unternehmers vereint. Hier fällt der Generationenwechsel bzw. ein Generationenkonflikt viel stärker ins Gewicht, da zumeist nur eine Person, der Senior oder der Junior, die Entscheidungsmacht inne hat und mögliche Konfliktsituationen zum Stillstand des Tagesgeschäftes, zum Ausscheiden oder der Unterwerfung einer der beiden Parteien führen können. Auch ist in Kleinunternehmen der Unternehmer in allen Unternehmensbereichen gefragt. Er muss von Mitarbeiterführung etwas verstehen, im Verkauf und bei Verhandlungen begabt sein, Organisationstalent besitzen und natürlich im Handwerk kompetent sein. Der Nachfolger soll-

te daher ein „Multifunktionaltalent“ sein. In wenigen Fällen wird der Nachfolger in solchen Unternehmen von „außen“ hereingeholt.

In einem Großunternehmen wird die Rolle der Führung von Managern ausgeübt und gliedert sich deshalb in Geschäfts- oder Funktionsbereiche. Der Unternehmer bezieht sich im Tagesgeschäft auf die Ergebnisse, die ihm die Geschäftsführer liefern und fällt die Entscheidungen gemeinsam mit ihnen und den Vorständen. Die Mandate von Vorständen und Geschäftsführern sind in der Regel zeitlich befristet und ergebnisorientiert. In diesen Betrieben sind vor allem Management- und Führungskompetenzen gefragt. Spezialisierung und Flexibilität sind die Ansprüche, die an den Unternehmensnachfolger der neuen Generation gestellt werden. Geeignete Nachfolgekandidaten werden in diesen Betrieben nicht nur vom alten Amtsinhaber allein, sondern von Aufsichtsräten und Personalagenturen extern oder in den eigenen Managementreihen gesucht.

## 2.3. Das richtige Unternehmen suchen und finden<sup>6</sup>

Was für ein Unternehmen suchen Sie? Eine wichtige Frage, denn schließlich muss das Unternehmen zu Ihnen passen und umgekehrt. Klären Sie daher folgende Fragen:

- **In welcher Branche suchen Sie ein Unternehmen?**

Orientieren Sie sich an der Branche, in der Sie bereits berufliche Erfahrungen gesammelt haben. Stellen Sie fest, ob Sie alle Zugangsvoraussetzungen erfüllen, die ggf. für die Führung eines Betriebes (besonders bei einem Einzelunternehmen) notwendig sind.

Hierzu zählen Befähigungsnachweise (z. B. im Gastgewerbe), Lizenzen wie im Falle von Einzelhandel für mittlere und große Verkaufsflächen oder Lizenzen für das Gastgewerbe, berufliche Voraussetzungen beim Handel mit Lebensmittelprodukten oder die Auflagen in Bezug auf die Arbeitssicherheit, usw. Die notwendigen Voraussetzungen für das Handwerk sind auf der Internetseite der Handelskammer beschrieben: [www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it).

- **Wo soll sich das Unternehmen befinden?**

Sind Sie bereit, gegebenenfalls Ihren Wohnsitz zu verlagern? Oder sollte sich das Unternehmen am oder in der Nähe des Wohnortes befinden? Klären Sie diese Frage, damit Sie im Anschluss daran gezielt suchen können.

- **Wieviel darf das Unternehmen maximal kosten?**

Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass Sie sich bereits einen ungefähren Überblick über Finanzierungsmöglichkeiten verschafft haben und wissen, wie viel Eigenkapital und welche Sicherheiten Sie einzubringen bereit sind. Welches Risiko nehmen Sie in Kauf? Klären Sie diese Frage sehr sorgfältig mit Ihrer Familie und kompetenten Beratern.

---

<sup>6</sup> Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 10

• **Wie groß sollte das Unternehmen sein?**

Eng verbunden mit der Frage der Finanzierung ist auch die Frage nach der Unternehmensgröße. Wichtiges Entscheidungskriterium ist hier Ihre unternehmerische Fähigkeit. Naturgemäß stellt die Führung eines Unternehmens mit fünf bis zehn Mitarbeitern geringere Anforderungen an einen Nachfolger als ein Unternehmen mit über 50 oder 100 Mitarbeitern. Gehen Sie lieber etwas vorsichtiger vor und schätzen Sie Ihre Fähigkeiten realistisch ein. Bedenken Sie, dass Sie nicht nur die Verantwortung für sich und Ihre Familie tragen, sondern auch für Ihre zukünftigen Mitarbeiter.

• **Wie finden Sie ein geeignetes Unternehmen?**

Neben verschiedenen Medien stehen Ihnen auch die Ansprechpartner von verschiedenen Institutionen zur Verfügung. Die Möglichkeiten sind vielfältig:

- Börsen für Unternehmensnachfolge
- Servicestellen
- Inserate in Tageszeitungen
- Inserate in Kammerzeitschriften
- Firmenmakler.

Existenzgründer, die nicht die Möglichkeit haben, einen Familienbetrieb zu übernehmen, können die Hilfe verschiedener Einrichtungen in Anspruch nehmen, um Kontakt zu Firmeninhabern zu knüpfen, deren Betrieb zur Übergabe ansteht. Ein einfaches und verbreitetes Instrument sind die so genannten Unternehmens- oder Nachfolgebörsen im Internet. Hier stellen Unternehmer ihre Betriebe vor, um kompetente Nachfolger zu finden. Ebenso können sich potentielle Nachfolger mit all ihren unternehmerischen Qualitäten präsentieren. Die Einträge sind anonym, der direkte Kontakt wird über die Betreiber der Börsen bzw. die dort angeführte Kontaktadresse hergestellt.

**Österreich:** Die Nachfolgebörse, die ein Service der Jungen Wirtschaft und des Gründer-service der Österreichischen Wirtschaftskammer ist, steht sowohl Unternehmern, die ihren Betrieb übergeben wollen, wie auch Interessenten an einer Betriebsübernahme zur Verfügung.

Die Suche nach Angeboten und Nachfragen ist auch ohne Authentifizierung möglich. Die Eingabe von Inseraten bzw. das Antworten auf bestehende Einträge erfordert allerdings, dass Sie sich registrieren. Es steht Ihnen auch ein „Assistent“ zur Verfügung.

Mit seiner Hilfe werden Sie - solange Sie es wünschen - automatisch per E-Mail über passende Angebote - nach Branche und Firmensitz - informiert. Die Nachfolgebörse nimmt Ihnen so einiges an Arbeit ab: [firmen.wko.at/suche\\_nachfolgeboerse](http://firmen.wko.at/suche_nachfolgeboerse).

**Deutschland:** Unter [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org) stehen potentiellen Nachfolgern und Unternehmensanbietern in Deutschland Börsen sowie umfangreiche Informationen und Recherchemöglichkeiten zur Verfügung.

Nexxt-change ist eine Internetplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, der KfW Bankengruppe, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands in Zusammenarbeit mit den Partnern der Aktion „nexxt“.

- **Haben Sie das "richtige" Unternehmen ausgewählt?**

Wenn Sie ein Unternehmen gefunden und in die engere Wahl gezogen haben, sollten Sie klären, ob der Betrieb wirklich zu Ihnen passt. Nicht nur der externe Nachfolger, sondern auch der Nachfolger aus dem Kreis der Familie sollte sich einen detaillierten Überblick über alle relevanten Faktoren des Unternehmens verschaffen.

Häufig stellt der Übergeber sein Lebenswerk sehr positiv dar, was nicht unbedingt dem realen Zustand entspricht. Diesen sollten Sie zusammen mit Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatern prüfen. So können Sie Fehleinschätzungen, zum Beispiel zum Kapitalbedarf, von vornherein vermeiden.

- **Hat das Unternehmen Marktpotential?**

Überprüfen Sie das Unternehmen rechtzeitig in allen betriebswirtschaftlichen Aspekten und hinterfragen Sie kritisch dessen Marktpotential.

- **Ist die Vereinbarkeit von unternehmerischer und privater Entwicklung gegeben?**

Beschäftigen Sie sich rechtzeitig mit der Zukunft Ihrer Familie und des Unternehmens. Eigene Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen sollen entwickelt werden und mit den Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens in den nächsten 10 bis 20 Jahren in Einklang stehen. Sprechen Sie mit Ihrer Familie darüber!

- **Wie viel ist das Unternehmen wert?**

In der Regel dient die Objektbeschreibung auch als Grundlage für die Ermittlung des Unternehmenswertes und damit auch für die Ermittlung des Kaufpreises. Innerhalb der Familiennachfolge wiederum ist der Unternehmenswert die Basis für die Berechnung von Abfindungen für eventuelle Miterben. Ziehen Sie einen Fachmann zu Rate!

- **Wie sehen die rechtlichen, steuerrechtlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen aus?**

Klären Sie mit Hilfe Ihrer Berater die rechtlichen, steuerrechtlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensnachfolge.

## 2.4. Der Businessplan: passend zum „neuen alten“ Unternehmen

Bevor Sie gemeinsam mit Ihren Beratern einen detaillierten Businessplan erstellen, sollten Sie zunächst folgende Rahmenbedingungen klären:<sup>7</sup>

- **Wollen Sie das Unternehmen**
  - im Wesentlichen so wie Ihr Vorgänger weiterführen?
  - in bestimmten Bereichen verändern/ausbauen?
  - vollkommen neu strukturieren?
  
- **Wollen Sie die Führung**
  - allein,
  - gemeinsam mit einem Partner,
  - für eine bestimmte Phase gemeinsam mit dem Alt-Inhaber ausüben?
  
- **Wollen Sie das Erscheinungsbild des Unternehmens**
  - belassen wie es ist,
  - langsam modernisieren,
  - direkt nach der Übernahme komplett verändern?

Da eine Übernahme sehr viel mit einer Neugründung gemeinsam hat, sollte der Nachfolger vorbereitend im Hinblick auf die Übernahme einen persönlichen Businessplan für das Unternehmen entwickeln. Die Ausarbeitung des Businessplans dient in der Vorbereitungsphase der Überprüfung der eigenen Vorstellungen und Ideen. Gemeinsam mit dem Senior wird die Zukunft des Unternehmens unter neuer Führung erarbeitet. Zusätzlich bauen offene Gespräche über die Zukunft Vertrauen zwischen den Beteiligten untereinander auf.

Nicht nur der Unternehmer, sondern auch die Mitarbeiter bekommen ein klares Bild von der Zukunft und der Vision des Unternehmens und den notwendigen Maßnahmen zu deren Bewältigung. Dem Nachfolger selbst dient der Plan zur Überprüfung seiner Kompetenzen und Qualifikation. Und nicht zuletzt wird dem scheidenden Unternehmer die Übergabe erleichtert, kann er ja nachvollziehen, wie sein Lebenswerk weitergeführt wird.

### Übersicht Businessplan<sup>8</sup>

Der Businessplan für eine Unternehmensnachfolge sollte u. a. die folgenden Punkte berücksichtigen:

Soll-Zustand des Unternehmens bzw. wie soll die Zukunft des Unternehmens aussehen?	Ist-Zustand des Unternehmens bzw. in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen?
<b>Die Idee</b> Meine Geschäftsidee Welche Produkte/Dienstleistungen will ich zukünftig anbieten?	<b>Die Idee</b> Ursprüngliche Geschäftsidee des Inhabers Was wird derzeit angeboten? Welchen Nutzen stiftet mein zukünftiges Angebot? Was soll mein Produkt / meine Dienstleistung kosten?

<sup>7</sup> Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 12

<sup>8</sup> Idem, Seite 13

**Der Markt**

Welche Kunden werden meine Produkte/ Dienstleistungen kaufen?  
 Wie groß ist das Marktvolumen der zukünftigen Kunden?  
 Wie werbe ich um neue Kunden für die bestehenden Produkte / Dienstleistungen?  
 Wird das Absatzgebiet durch die Übernahme vergrößert?

**Der Markt**

Welche Kunden kaufen das derzeitige Angebot?  
 Wie groß ist das Marktvolumen der derzeitigen Kunden?  
 Wie wurden bislang neue Kunden gewonnen und bestehende Kunden gehalten?  
 Wie groß ist das jetzige Absatzgebiet?

**Die Konkurrenz**

Werde ich durch mein neues Angebot neue Konkurrenten erhalten?  
 Was kostet mein Angebot bei der Konkurrenz?  
 Kann ich einen günstigeren Preis anbieten als die Konkurrenz?  
 Inwiefern unterscheidet sich mein Angebot von dem der Konkurrenz?

**Die Konkurrenz**

Wer gehört zu den bestehenden Konkurrenten?  
 Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz das bestehende Angebot an?  
 Ist das bestehende Angebot derzeit preisgünstiger als das der Konkurrenz?  
 Inwiefern unterscheidet sich das bestehende Angebot von dem der Konkurrenz?

**Das Personal**

Wie muss der Personalstamm zukünftig strukturiert sein?  
 Wie viel Personal werde ich zukünftig brauchen?  
 Werden in den nächsten 12 Monaten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen bzw. neue hinzukommen?

**Das Personal**

Wie ist der Personalstamm gegenwärtig strukturiert?  
 Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?

**Die Unternehmensausstattung**

Welche Ausstattung an Geräten/ Maschinen/Kfz werde ich brauchen?  
 Welche zusätzlichen Geräte/Maschinen/Kfz muss ich anschaffen?  
 Müssen die Geräte/Maschinen überholt bzw. repariert werden?  
 Sollte ich einen Teil der Geräte/ Maschinen/Kfz leasen?

**Die Unternehmensausstattung**

Welche Geräte/Maschinen/Kfz sind vorhanden?  
 Wie alt sind sie?  
 In welchem Zustand sind Geräte und Maschinen?  
 Ist ein Teil der Geräte/Maschinen geleast?

**Die Räumlichkeiten**

Müssen die Räumlichkeiten renoviert werden?  
 Muss an- oder umgebaut werden?  
 Kann ich Miet- oder Pachtverträge übernehmen?  
 Welche Miet- oder Pachtverträge benötige ich nicht?

**Die Räumlichkeiten**

In welchem Zustand sind die Räumlichkeiten?  
 Wie groß sind die Räumlichkeiten?  
 Welchem Zweck dienen die Räumlichkeiten?  
 Welche Miet- oder Pachtverträge bestehen?



<p><b>Der Standort</b>          Verfügt der Standort über einen Erfolg versprechenden Markt für meine neuen Produkte?          Welchen Nutzen stiftet das bestehende Angebot?          Was kostet das bestehende Angebot?</p>	<p><b>Der Standort</b>          Ist der Standort nach wie vor für Produktion und Absatz der bestehenden Produkte geeignet?</p>
<p><b>Die Geschäftspartner</b>          Werde ich das Unternehmen allein übernehmen oder mit einem Partner?          Wie vielen Personen gehört das Unternehmen?          Welche zusätzlichen Lieferanten benötige ich?          Ist es sinnvoll, Kooperationsverträge mit anderen Unternehmen zu schließen?          Ist es sinnvoll, die bestehenden Lieferantenverträge zu übernehmen?</p>	<p><b>Die Geschäftspartner</b>          Wie viele Personen leiten das Unternehmen?          Welche Lieferanten hat das Unternehmen?          Welche Kooperationsverträge bestehen?</p>
<p><b>Die Rechtsform</b>          Werde ich die Rechtsform beibehalten?          Wenn nicht, welche Rechtsform werde ich wählen?</p>	<p><b>Die Rechtsform</b>          Welche Rechtsform hat das Unternehmen?</p>
<p><b>Die Finanzierung</b>          Wie hoch ist der Kaufpreis?          Wie hoch ist der Investitionsbedarf?          Welche Zahlungsweise wurde für den Kaufpreis vereinbart?          Wie hoch ist mein Eigenkapital?          Wie hoch ist der Umsatz?          Welchen Kapitaldienst kann das Unternehmen leisten?          Welche Fördermittel stehen mir zur Verfügung?</p> <p><b>Die Übergabe</b>          Liegt der Termin für die Übergabe bereits fest?          Wann passt es mir am besten?          Scheidet der Alt-Inhaber zu einem bestimmten Stichtag aus dem Unternehmen aus?          Wenn nicht, welche Rolle wird er nach der Übernahme im Unternehmen haben?          Welche Maßnahmen werde ich in den sechs Monaten nach der Übernahme in Angriff nehmen?</p> <p><b>Die Vorsorge</b>          Wer kann kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen, wenn ich durch Krankheit oder Unfall ausfalle?</p>	

## Aus dem Businessplan erarbeiten Sie einen Maßnahmenplan.

Was muss sich ändern? Legen Sie Prioritäten und Termine fest:

### Personalbereich

- Einführung eines betrieblichen Vorschlagwesens
- Intensivierung der Weiterbildungsmaßnahmen
- Flexibilisierung der Arbeitsorganisation
- Abkehr vom patriarchalischen Führungsstil

### Betriebsqualität

- Erhöhung der Transparenz durch Controllingmaßnahmen
- Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen
- Verbesserung des Kosten- und Qualitätsmanagements
- Einführung bzw. Nutzung neuer Kommunikationstechnologien

### Produkt-Absatz-Bereich

- Internationalisierung, globale Vermarktung
- Einleitung von Wachstumsstrategien
- Erschließung neuer Absatzmöglichkeiten und -strategien
- Neue Produkt- und Leistungsprogramme
- Gewinnung neuer Kunden

## 2.5. Nachfolger und Mitarbeiter: So lernen sie sich kennen

Insbesondere bei Familienunternehmen wird ein Generationenwechsel oft als Familienangelegenheit angesehen. Dem ist jedoch nicht so. Auch Mitarbeiter, Partner und Kunden sind von dem Veränderungsprozess betroffen und nehmen daran teil. Selten wird die Thematik direkt angesprochen, doch verbreiten sich auf Anhieb Gerüchte aller Art, wenn eine klare und offene Kommunikation nach innen und nach außen als wesentlicher Bestandteil des Übergabeprozesses fehlt.

Mitarbeiter sind Schlüsselfaktoren eines jeden Unternehmens. Wichtig für den Einstieg des Nachfolgers bzw. Juniors ins Unternehmen ist es daher, den Zugang zu diesen Personen zu finden, um langsam Vertrauen aufzubauen, damit eine langfristige Zusammenarbeit möglich wird. Nicht immer verläuft der Eintritt des Juniors in die Führungsrolle ohne Schwierigkeiten. Häufig muss er Widerstände verschiedener Art überwinden. Notwendigerweise muss jeder Nachfolger seinen eigenen Führungsstil entwickeln und den richtigen Ausgleich zwischen Informationspolitik, Vertrauensverhältnis und Führung suchen.

### Beachten Sie:

- Die Mitarbeiter müssen schnell auf die Veränderungen vorbereitet und damit konfrontiert werden.
- Vergessen Sie nie den Wert eines einzelnen Mitarbeiters.

- Behandeln Sie die Mitarbeiter als Individuen und lernen Sie diese kennen.
- Lösen Sie alte Privilegien nur mit Vorsicht auf.
- Schaffen Sie Gewohnheiten ab, die Barrieren für die Zukunft bilden.
- Achten Sie stets auf die indirekten Botschaften Ihres Handelns.
- Manchmal ist die Trennung von langjährigen Mitarbeitern notwendig, bzw. die Abwanderung langjähriger Mitarbeiter kann nicht aufgehalten werden.
- Bleiben Sie sich selber treu.

Je nach Ausgangssituation, Unternehmensgröße, -struktur und -zielsetzung ist die folgende Vorgehensweise empfehlenswert:

**1) Informieren Sie alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen einer Betriebsversammlung**

- Stellen Sie sich vor.
- Werben Sie um Vertrauen und Verständnis.
- Nennen Sie Ihre eigenen Ziele.
- Versprechen Sie, auf Altbewährtes zurückzugreifen und halten Sie sich später auch daran.

**2) Führen Sie Einzelgespräche mit den Führungskräften**

- Welche Erwartungen verbinden die Führungskräfte mit dem Inhaberwechsel? Hören Sie dabei aktiv zu: Fragen Sie nach, machen Sie sich Notizen, lassen Sie alle Beteiligten zu Wort kommen.
- Was hat diese Führungskräfte bzw. deren Bereiche bislang erfolgreich gemacht? Was sollte sich ändern?
- Welche Erwartungen werden an die Zusammenarbeit gestellt?

**3) Führen Sie Workshops mit den Führungskräften durch**

- Welche Erwartungen haben diese an die Unternehmensentwicklung?
- Welche Ziele haben sie gemeinsam?
- Wie müssen wir uns verhalten, damit wir Erfolg haben?
- Was erwarten sie von mir als Nachfolger?

**4) Erarbeiten Sie eine Vision/ein Unternehmensleitbild mit den Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlicher Ebenen**

- Was sind unsere Ziele?
- Was erwarten wir voneinander?

**5) Führen Sie Einzelgespräche mit Mitarbeitern unterschiedlichster Ebenen**

- Verschaffen Sie sich einen persönlichen Eindruck über jeden einzelnen Mitarbeiter.
- Fragen Sie nach der „gelebten“ Firmenkultur.
- Versuchen Sie, Vertrauen aufzubauen.
- Versuchen Sie, Vorbild für Führungskräfte und Mitarbeiter zu sein.

## 2.6. Vertrauenskultur und Wertschätzung im Unternehmen aufbauen

Vertrauen heißt, dass das, was heute miteinander vereinbart wird, auch morgen noch gültig ist und dass man sich auf einen Partner oder eine Leistung verlassen kann. Familienunternehmen und Kleinunternehmen haben da einen großen Wettbewerbsvorteil, wo eine direktere Beziehung zu den Führungspersonen besteht.

Im Gegensatz zu anonymen Kapitalgesellschaften entwickeln diese zu Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden, aber auch zur Region und deren Bewohnern eine ähnliche und nachhaltige Vertrauensbeziehung wie zur Familie. Da sie bemüht sind, den Betrieb auf die nächste Generation auszurichten, wird vorausgesetzt, dass sie es sich nicht leisten können, das in sie gesetzte Vertrauen zu enttäuschen.

Das Vertrauen aus der Vergangenheit, verkörpert in der Person des Seniors, verbindet sich mit der Person des Nachfolgers zum Vertrauen in die Zukunft!

Die Art und Weise des Umganges des Nachfolgers mit den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, deren Motivation und der Wertschätzung ihrer Treue zum Unternehmen bestimmen die Glaubwürdigkeit des Nachfolgers. Der kleinste geäußerte Zweifel an den Leistungen des Vorgängers kann das Modell zum Wanken bringen.

Die nächste Hürde des Nachfolgers besteht darin, das Vertrauen der Geschäftspartner zu gewinnen. Je enger die Beziehungen der einzelnen Partner zueinander sind und je größer die wirtschaftliche Abhängigkeit, desto mehr Vertrauensbildung ist notwendig. Hier wird der Faktor Vertrauen zum Erfolgsfaktor.

Eine weitere wichtige Rolle spielt der Kundenstamm. Der Nachfolger sollte durch den Unternehmensverkäufer mit seinen Kunden bekannt gemacht werden. Am besten ist es, wenn Nachfolger und Noch-Inhaber die Kunden gemeinsam besuchen. Das muss aber vor der Übernahme und am besten vertraglich schon festgesetzt werden. In diesem Zusammenhang muss der Nachfolger genau untersuchen, mit welchen Kunden welche regelmäßigen Umsätze und in welcher Höhe getätigt werden.<sup>9</sup>

**Vom Angestellten zum Chef:** Wer als Angestellter das Unternehmen seines Chefs übernimmt, tritt in den dafür notwendigen Gesprächen nicht mehr als Angestellter, sondern als gleichberechtigter Geschäftspartner auf. Das heißt, er kann und muss seinem Gegenüber womöglich auch widersprechen. Kein einfacher Rollenwechsel, auch nicht für den Inhaber. Denn der muss lernen, in seinem bislang weisungsabhängigen Angestellten seinen zukünftigen Nachfolger zu sehen und dessen Entscheidungen zu akzeptieren.

**An die Familien denken:** Sollte der bisherige Chef eigene Kinder haben, welche die Nachfolge nicht angetreten haben, so hat das Auswirkungen auf den familienfremden Nachfolger. Dieser sollte sich darauf einstellen, dass er möglicherweise zur Projektionsfläche von Gefühlen, Vorstellungen und Erwartungen wird, die eigentlich den Kindern gelten. Mit anderen Worten: Der Seniorchef wird Themen, die in seine Familie gehören, unbewusst auf den Nachfolger übertragen. Dieser sollte über diesen psychologischen Vorgang Bescheid wissen, denn so kann er Reaktionen und Verhaltensweisen seines früheren Chefs einordnen, ohne sie auf seine Person zu beziehen. Vor allem im Konfliktfall wird er durch besonnenes Reagieren eine Eskalation verhindern.

<sup>9</sup> Nextt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 15

## 2.7. Die Nachfolge finanzieren<sup>10</sup>

Ob und zu welchen Konditionen Sie als Existenzgründer einen Betrieb übernehmen können, ist nicht zuletzt von Ihren finanziellen Möglichkeiten abhängig. Haben Sie in etwa eine Vorstellung, wie viel Sie in eine Unternehmensübernahme investieren wollen? Wie viel Eigenkapital können Sie aufbringen?

Lassen Sie sich ausführlich beraten und erkundigen Sie sich über öffentliche Förderprogramme, insbesondere bei der Autonomen Provinz Bozen - Südtirol, den Verbänden und der Handelskammer Bozen.

Diese stehen Neugründern und Unternehmensnachfolgern gleichermaßen zur Verfügung.

Die Anzahl der jährlichen Betriebsschließungen belegt, dass der Kapitalbedarf für die Übernahme eines Unternehmens häufig unterschätzt wird und meist sogar höher einzustufen ist als bei Neugründungen. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn ist die Höhe des durchschnittlichen Investitionsbedarfs bei Übernahmen ca. um 60 % höher als bei Neugründungen.

Unerwartet oft muss der Nachfolger noch erhebliche Investitionen tätigen, um das Unternehmen auf den neuesten technischen Stand zu bringen. Vielfach stellt sich schon nach kurzer Zeit heraus, dass die Betriebseinrichtung veraltet ist und viele Produkte kaum noch konkurrenzfähig sind. Hinzu kommt, dass der Altinhaber nicht selten völlig überzogene Preisvorstellungen hat und beim Kauf des Unternehmens daher ein zu hoher Preis gezahlt worden ist. Bei der Übertragung des Unternehmens auf einen Familiennachfolger wird häufig übersehen, dass Erbansprüche anderer Familienmitglieder als eventueller Kostenfaktor berücksichtigt werden müssen.

Wird die Unternehmensübertragung über Kredite finanziert, muss sichergestellt sein, dass für den Nachfolger genügend „Luft“ bleibt, um Zins- und Tilgungszahlungen sowie alle weiteren unternehmerischen Verbindlichkeiten zu begleichen. Dabei ist es unerheblich, ob Sie ein bestehendes Unternehmen übernehmen, sich daran beteiligen oder ein neues gründen. Banken achten bei ihrer Kreditentscheidung vor allem auf die Ertrags- und die damit verbundene Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens. Diese muss bei den Preisverhandlungen berücksichtigt werden.

Insbesondere wenn die Unternehmensnachfolge in der Familie erfolgt oder die Gegenleistung des Nachfolgers in längerfristigen zukünftigen Zahlungen (Raten, Rente, Pacht) besteht, muss getrachtet werden, dass die finanzielle Belastung des Nachfolgers der künftigen Rentabilität des Unternehmens entspricht.

Eng mit der Frage der Höhe des Kaufpreises sind die Zahlungsmodalitäten verknüpft. Grundsätzlich ist zwischen der Einmalzahlung und wiederkehrenden Zahlungen zu unterscheiden. Für den Käufer entsteht ein entsprechend hoher Kapitalbedarf, der aber eventuell sinnvoll mit zinsgünstigen Existenzgründerdarlehen bewältigt werden kann. Auf jeden Fall ist darauf zu achten, dass die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens langfristig – auch bei verzögertem Beginn der Tilgungszahlungen – gewahrt bleibt.

---

<sup>10</sup> Nexxt – Initiative Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi, Berlin), Juli 2019, Seite 16

Zur Ermittlung Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse sollten Sie zunächst einen Finanzplan erstellen. Dieser sollte sämtliche Eigen- und Fremdkapitalmittel, zum Beispiel Barmittel und Bankkredite sowie öffentliche Fördermittel, Kosten der privaten Lebensführung usw., enthalten. Aus einem vollständigen Finanzplan können Sie ersehen, ob Sie den Betrieb zu den geforderten Konditionen überhaupt übernehmen können und welche der verschiedenen Übernahmemodalitäten für Sie die geeignetste ist. Für die Erstellung eines Finanzplanes müssen Sie zunächst ermitteln, welchen Kapitalbedarf Sie kurz-, mittel- und langfristig erwarten.

**Die folgende Checkliste sollten Sie Ihrer individuellen Situation entsprechend vervollständigen:**

- Berücksichtigen Sie in Ihrem Investitionsplan nicht nur die mittel- und kurzfristigen Investitionen, sondern machen Sie sich auch Gedanken über langfristige Investitionen.
- Wie finanzieren Sie die Betriebsmittel?
- Vergessen Sie nicht: Es entstehen auch Kosten durch die Nachfolge:
  - Rechtsanwalt
  - Notar
  - Beratungen
  - Anmeldungen, Genehmigungen, Eintragungen ins Handelsregister
  - Gewerbeanmeldung
  - Aus- und Weiterbildungskosten
  - Kautionen
  - Markteinführungskosten.

### Tipp

Erstellen Sie einen Businessplan!

Vorlagen zum Businessplan und andere Checklisten unter [www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)

< ABC der Unternehmensnachfolge, < Checklisten

Lassen Sie die Unterlagen von einem Experten überprüfen.

Aus der Differenz von Kapitalbedarf und Eigenkapital ergibt sich der Betrag, den Sie durch Drittmittel finanzieren müssen. In vielen Fällen bildet die Finanzierung den zentralen Aspekt der Unternehmensnachfolge. Nutzen Sie die Finanzberatung durch Ihre Hausbank.

Neben Bankkrediten können Sie zur Finanzierung auch öffentliche Fördermittel in Anspruch nehmen. Bevor Sie bei Ihrer Hausbank Verpflichtungen eingehen, sollten Sie sich daher umfassend über die Fördermöglichkeiten informieren.

## 2.8. Förderungen für die Unternehmensnachfolge

Für die Unternehmensnachfolge, d.h. bei Übertragung des Unternehmens von einer Generation auf die nächste, sehen die Landesgesetze Nr. 9 vom 14. April 1991 und Nr. 4 vom 13. Februar 1997, Fördermaßnahmen für die Beschaffung von Liquidität vor.

Beachten Sie, dass öffentliche Fördermittel vor dem Beginn der Unternehmensübernahme zu beantragen sind. Rückwirkend können keine Fördermittel bewilligt werden.

Definition der Betriebsübernahme (Laut Beiblatt Nr. 2 des Landesgesetzes Nr. 4 /97):  
*Unternehmen, dessen Eigentum und Führung auf Grund eines Todesfalles oder eines Rechtsgeschäftes übertragen wird.*

Definition der Betriebsnachfolge (Laut Beiblatt Nr. 2 des Landesgesetzes Nr. 4 /97):  
*Unternehmen, dessen Eigentum und Führung innerhalb des dritten Verwandtschaftsgrades in gerader Linie übertragen werden.*

In beiden Fällen muss der Unternehmer die restlichen Merkmale eines „neuen Unternehmens“ aufweisen. Die Übernahme bzw. Nachfolge darf nicht länger als 6 Monate vor Einreichungsdatum des Förderantrages zurückliegen.

Dem Betriebsübernehmer (bzw. dem Gründer im Falle einer Neugründung) kann ein Darlehen in Höhe von höchstens 50.000 Euro mit Laufzeit von 10 Jahren aus dem Rotationsfonds für Wirtschaftsförderung gewährt werden.

Der Übernehmer muss die notwendigen Voraussetzungen aufweisen bzw. den Antrag innerhalb von 6 Monaten ab dem Datum der Übernahme bei den zuständigen Landesämtern einreichen. Das Land beteiligt sich zu höchstens 80% an den anfallenden Zinsen. Das Darlehen wird über eine konventionierte Bank ausbezahlt.

Das Darlehen kann nur einmal gewährt werden; diese Förderungsmaßnahme erfolgt ausschließlich im Rahmen der „de-minimis“-Regelung. Der betreffende Antrag kann zusätzlich zum eventuell im selben Jahr eingereichten Antrag um Investitionsförderungen vorgelegt werden.

Nähere Informationen sowie die Antragsformulare und weitere Fördermaßnahmen finden Sie auf den Internetseiten der Autonomen Provinz Bozen - Südtirol.

[www.provinz.bz.it/wirtschaft/foerderungen](http://www.provinz.bz.it/wirtschaft/foerderungen)

## 2.9. Beratung

Eine Unternehmensnachfolge ist keine Kleinigkeit. Die vielen und sehr unterschiedlichen Detailfragen müssen Sie mit Hilfe der jeweils fachlich kompetenten Experten beantworten. Und das nicht nur in Ihrem Interesse, sondern auch im Interesse Ihrer zukünftigen Mitarbeiter, für deren Arbeitsplatzsicherung Sie als Nachfolger eine große Verantwortung tragen. Ohne Berater sollten Sie daher auf keinen Fall Ihre Vorbereitungen starten.

Die Höhe des Kaufpreises verursacht die häufigsten Probleme bei der Übergabe. Das Kaufpreisangebot sollte daher in jedem Fall von externen Gutachtern (u.a. Fachverband, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater) bewertet werden.

Defizite werden bei Nachfolgern immer wieder hinsichtlich Finanzierung und Businessplan festgestellt. Werden hier die Weichen falsch gestellt, gefährdet dies das gesamte Unternehmen.

### Achten Sie besonders auf:

- die Gestaltung des Übernahmevertrags (Kauf-, Pacht-, Schenkungsvertrag)
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme aller Rechte und Pflichten aus bestehenden Arbeitsverhältnissen
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme der Haftung für (Alt-) Verbindlichkeiten
- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme der Haftung für betriebsbedingte Steuern

- Ihre gesetzliche Verpflichtung zur Übernahme für Garantie- und Gewährleistungen
- die Berechnung eines realistischen Unternehmenswertes.

*Weitere Informationen dazu finden Sie im Modul 3 „Gemeinsam die Nachfolge umsetzen“.*

Für die meisten Themen stehen Ihnen mehrere Berater bzw. Institutionen zur Verfügung. Notieren Sie, von wem Sie welche Informationen erhalten haben.

Beziehen Sie auch frühzeitig persönliche Berater mit ein, die mit Ihnen gemeinsam die recherchierten Ergebnisse bewerten und Ihnen auch nach der Unternehmensübertragung zur Verfügung stehen werden.

Lernen Sie den Berater kennen, die „Chemie“ muss stimmen, da Sie persönlich längere Zeit mit ihm zusammenarbeiten werden. Führen Sie ein Vorgespräch, um sich kennen zu lernen - in den meisten Fällen ist dieses Vorgespräch kostenlos und unverbindlich.

Sollte dennoch die Leistung bezahlt werden müssen, wird sie nach erteiltem Auftrag in die Gesamtleistung einberechnet.

Sollte keine inhaltliche Vereinbarung möglich sein, ist es besser, ein Vorgespräch kurz und schmerzlos abzugelten, als eine ausführliche Beratung weiterzuführen.

Da auch die Beratung Kosten verursacht, überlegen Sie im Vorfeld, welche finanziellen Mittel Sie dafür investieren können und welche Themen Inhalt der Beratung sind.

Für die Wahl Ihres idealen Beraters können Sie einen Berater aus Ihrer Branche wählen, doch nicht immer ist Branchenerfahrung notwendig, allerdings ist eine Themenspezialisierung manchmal von Vorteil.

Lassen Sie sich ein Angebot für Dauer, Umfang und Kosten der Beratung geben – so wie für jede andere Leistung auch. Auch ein Berater ist ein Dienstleister, d.h. alle Leistungs- und Vertragsfaktoren können ausgehandelt werden.

Bei längeren Beratungen können Sie den Beratungsinhalt auch in kleinere Pakete unterteilen und diese etappenweise durchführen.

Informieren Sie sich über die möglichen Förderungen für Beratungsleistungen.

Gegebenenfalls wird Ihnen Ihr Berater auch helfen, die notwendigen Gesuche zu verfassen und einzureichen.

*Beratungen können durch finanzielle Zuschüsse gefördert werden.*

### Tipps zur Beraterwahl

- Die „Chemie“ zwischen Ihnen und dem Berater muss stimmen.
- Achten Sie auf Referenzen und Empfehlungen.
- Ein Berater muss komplexe Sachverhalte verständlich und einfach erklären können.
- Sie können verhandeln!
- Bestimmen Sie Ihren Bedarf, Art und Umfang der gewünschten Beratungsleistung.  
Legen Sie den Inhalt der Beratung und die erwünschten Ergebnisse von vornherein fest.
- Fragen Sie nach Förderungen für die Beratung.



---

## Adressenverzeichnis

### Handelskammer Bozen

[www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)

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

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

### Autonome Provinz Bozen – Südtirol

[www.provinz.bz.it](http://www.provinz.bz.it)

#### Amt für Handwerk und Gewerbegebiete

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
[handwerk@provinz.bz.it](mailto:handwerk@provinz.bz.it)  
T 0471 413 640

#### Amt für Industrie und Gruben

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
[industrie@provinz.bz.it](mailto:industrie@provinz.bz.it)  
T 0471 413 700

#### Amt für Handel und Dienstleistungen

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
[handel@provinz.bz.it](mailto:handel@provinz.bz.it)  
T 0471 413 740

#### Funktionsbereich Tourismus

Raiffeisenstr. 5, 39100 Bozen  
[tourismus@provinz.bz.it](mailto:tourismus@provinz.bz.it)  
T 0471 413 780

### Sonstige

#### NOI Techpark Südtirol/Alto Adige

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

#### IDM Südtirol – Alto Adige

Pfarrplatz 11, 39100 Bozen  
[info@idm-suedtirol.com](mailto:info@idm-suedtirol.com)  
[www.idm-suedtirol.com](http://www.idm-suedtirol.com)  
T 0471 094 000

---

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

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

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

### **INAIL – Gesamtstaatliche Versicherungsanstalt gegen Arbeitsunfälle**

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

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

### **Agentur der Einnahmen**

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

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

### **Freie Universität Bozen**

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

### **EURAC**

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

### **Garfidi – Gen.mbH**

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

### **Confidi – Kreditgarantiegenossenschaft**

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

### **CreditAgri Italia s.c.p.a.**

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

## **Verbände/Vereinigungen**

### **Unternehmerverband Südtirol**

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

### **Hoteliers- und Gastwirteverband – HGv**

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

### **Handels- und Dienstleistungsverband Südtirol – hds**

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

### **lvh.apa Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister**

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

---

### **Confesercenti Alto Adige Südtirol**

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

### **Südtiroler Vereinigung der Handwerker und Kleinunternehmen – SHV CNA**

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

### **Südtiroler Bauernbund**

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

### **Vereinigung Südtiroler Freiberufler – VSF**

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

### **Coopbund Alto Adige Südtirol**

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

### **AGCI Alto Adige Südtirol**

#### **Associazione Generale Cooperative Italiane**

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

### **Raiffeisenverband Südtirol Start-up**

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

### **Berufskammern**

#### **Notarkammer Bozen**

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

#### **Rechtsanwaltskammer Bozen**

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

#### **Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der Provinz Bozen**

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

#### **Die Arbeitsrechtsberater**

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

#### Quellenhinweis

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

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