



UNTERNEHMENSNACHFOLGE

# Gut Ding will Weile haben!

**Wir beraten und informieren  
ostbelgische Unternehmen  
in wirtschaftlichen Fragen.**

Dabei fördern wir die lokale Wirtschaft und den Informationsaustausch der Unternehmen. Außerdem vertreten wir die wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen in Gremien und Ausschüssen in- und außerhalb unseres Kammerbezirks.

[ihk-ostbelgien.be](http://ihk-ostbelgien.be)



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>A.</b>	<b>EINFÜHRENDES INTERVIEW</b>	<b>3</b>
	1. „Emotionen spielen eine große Rolle“	3
<b>B.</b>	<b>PROBLEME BEI DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE</b>	<b>5</b>
	1. Typische Probleme bei der Unternehmensnachfolge kennen und vermeiden	5
<b>C.</b>	<b>ZWEI VARIANTEN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE</b>	<b>7</b>
	1. Variante A: das Unternehmen bleibt in der Familie	7
	1.1. Einführung	7
	1.2. Checkliste für Senior-Unternehmer innerhalb der Familie	7
	1.3. Checkliste für Nachfolger innerhalb der Familie	9
	2. Variante B: Übergabe an einen Nachfolger aus dem externen Umfeld	10
	2.1. Einführung	10
	2.2. Drei Schritte der externen Unternehmensnachfolge	10
<b>D.</b>	<b>WAS IST MEIN UNTERNEHMEN WERT?</b>	<b>13</b>
	1. Ertragswertverfahren	13
	2. Discounted-Cash - Flow-Methode	14
<b>E.</b>	<b>INTEGRATION EINES NEUEN GESCHÄFTSFÜHRERS IN EINEM FAMILIENBETRIEB</b>	<b>15</b>
<b>F.</b>	<b>DER NOTFALLKOFFER</b>	<b>17</b>
	1. Einführung	17
	2. Checkliste	17
	2.1. Was gehört in den Notfallkoffer?	17
<b>G.</b>	<b>QUELLEN</b>	<b>18</b>

# A. Einführendes Interview

**Interview:** Risikoprüfungen, Zeitpläne, Generationen-Konflikte - bei einer Unternehmensnachfolge gibt es viele Herausforderungen (Autor: Daniel Boss).

Der vereidigte Buchprüfer und Steuerberater Frank Wetzel hat regelmäßig mit Firmenübernahmen zu tun. Im Gespräch betont der Fachmann aus Mönchengladbach, wie wichtig eine gute Vorbereitung für alle Beteiligten ist.

## 1. „Emotionen spielen eine große Rolle“

### – Was ist das Wichtigste bei einer Firmenübernahme?

**Wetzel:** Das Wichtigste sind ein auf beiden Seiten abgeschlossener Entscheidungsprozess und strukturiertes Vorgehen. Sowohl der abgebende Unternehmer als auch der Erwerber müssen sich ihrer Entscheidung sicher sein. Die ersten Maßnahmen des Abgebenden entfalten schnell Außenwirkung. Sie werden im Markt erkannt und häufig sehr sensibel wahrgenommen. Nach den ersten Aktivitäten gibt es in der Regel kein Zurück mehr. Für den Erwerber gilt: Soweit er nicht bereits Unternehmer ist, ist es der Schritt in die Selbstständigkeit, der nach getroffener Entscheidung strukturiert und konsequent erfolgen muss.

### – Wie sollte die Übernahme organisiert sein?

**Wetzel:** Eine Unternehmensübernahme oder -abgabe will gut und lange vorbereitet sein. Frühzeitig müssen sowohl auf Unternehmer als auch auf Erwerberseite in enger Zusammenarbeit mit den Beratern - unter anderem für die Bereiche Finanzierung, Recht und Steuern - die wesentlichen Eckdaten und Abläufe festgelegt werden.

### – Wie sieht es mit einem Zeitplan aus?

**Wetzel:** Soweit die grundlegende Entscheidung getroffen wurde, ist die Festlegung eines Zeitplans der wichtigste Aspekt. Anfang und Ende des Übergabeprozesses sind zu bestimmen, der Zeitschnitt dazwischen ist in einzelne Phasen zu unterteilen. Die Inhalte und Abläufe dieser Phasen können je nach Übergabemodell sehr unterschiedlich ausfallen. Dies liegt schon in den unterschiedlichen Möglichkeiten der Übertragung. Sie reichen vom klassischen Verkauf über das Management-Buy-Out - wobei das Management die Mehrheit des Kapitals von den bisherigen Eigentümern übernimmt - bis zur schlichten Verpachtung. Diese Entscheidungsfindung muss schon früh durch Berater begleitet werden, da wesentliche finanzwirtschaftliche, zivilrechtliche und insbesondere auch steuerliche Konsequenzen zu beachten sind.

### – Welche Rolle spielt der Faktor Zeit beim eigentlichen Suchprozess?

**Wetzel:** Die anschließende Phase der Suche potenzieller Erwerber - zum Beispiel durch Unternehmensbörsen wie die der IHK oder mittels spezieller Vermittler - stellt in der Regel den langwierigsten Prozess dar. Ist der Interessentenkreis eingegrenzt auf ernstzunehmende Kandidaten, geht es an die Aufarbeitung, Analyse und Offenlegung der Unternehmensdaten im Rahmen der unterschiedlichen Bereiche einer Risikoprüfung - Stichwort „Due Diligence“. Die Verhandlungsphase findet ihren Ausklang in der rechtlich begleiteten Abschlussphase der Vertragswerke. Doch hier ist in vielen Fällen noch längst nicht Schluss - Unternehmensübergaben erstrecken sich nicht selten über einige Jahre.

### – Wie wird die Nachfolge innerhalb der Familie am besten gelöst?

**Wetzel:** Hier gilt zunächst Ähnliches wie bei einer Unternehmensübertragung auf Dritte. Grundsatzentscheidungen und zeitlicher Ablauf stehen im Vordergrund. Unter Grundsatzentscheidungen verstehe ich dabei einerseits, dass derjenige, der das Unternehmen abgibt nicht nur mit dem Gedanken spielt, sondern auch wirklich bereit ist konsequent das Unternehmen zu übertragen und sich zurückzuziehen. Andererseits muss auch der Nachfolger willens und sowohl in seiner Persönlichkeit als auch fachlich in der Lage sein, die Herausforderung anzunehmen. Nicht selten ergeben sich familiäre Nachfolgekonstellationen aus betrieblicher Übung oder aus Mangel an Alternativen. Ich schlage daher häufig vor, die Bereitschaft auf beiden Seiten intensiv zu prüfen, zum Beispiel durch das Einschalten eines Mediators.

### – Welche Rolle spielen Emotionen?

**Wetzel:** Sie spielen eine sehr große Rolle. Natürlich ist es für den Abgebenden ein enormer Schritt, sich aus seinem Lebenswerk zurückzuziehen. Soweit er die Übergabe länger begleitet, wird er schnell feststellen, dass er mit vielen Neuerungen konfrontiert wird. Dinge, „die wir immer schon so gemacht haben“ und die vielleicht als Erfolgskomponenten“ identifiziert worden waren, sollen plötzlich geändert oder vielleicht sogar abgeschafft werden. Hier besteht die große Gefahr, die sachliche Argumentationsebene ungewollt zu verlassen und auf die emotionale Ebene zu wechseln. Andererseits stellt sich auch der Erwerber einer großen emotionalen Herausforderung. In einer möglicherweise etwas schwierigeren Vater-Sohn- oder Vater-Tochter-Beziehung kann hier ein emotionaler Brennpunkt entstehen.

### – Wie können Konflikte möglichst vermieden werden?

**Wetzel:** Konflikte entstehen häufig dort, wo wesentliche Dinge wie Kompetenzen und Zuständigkeiten nicht abschließend geregelt sind und eine konkrete Aussprache darüber fehlt. Es ist daher wichtig, dem von Anfang an durch klare Vorgaben, einzuhaltende Absprachen und Vereinbarungen entgegenzusteuern.

### – Wie ist die Rolle des Finanzamts beim Thema Unternehmensnachfolge einzuschätzen?

**Wetzel:** Die Rolle des Finanzamts selbst ist zunächst eher von untergeordneter Bedeutung. Die steuerlichen Eckdaten und Regularien im Zusammenhang mit Unternehmensübertragungen stehen im Wesentlichen fest und sind von den Beratern mit einzubeziehen, auf den jeweiligen Fall zu übertragen, zu prüfen und mit ihren Auswirkungen im Detail darzustellen. Dies gilt sowohl für den Bereich entgeltlicher als auch unentgeltlicher Unternehmensübertragungen - das heißt sowohl ertragsteuerlich als auch erbschafts- oder schenkungssteuerlich. Im Grunde fördert der Steuergesetzgeber beispielsweise durch begünstigte Besteuerung oder durch ganze oder teilweise Steuerfreistellung die Übertragung von Unternehmen.

### – Was ist zu tun, um sich gegen steuerliche Risiken abzusichern?

**Wetzel:** In besonderen Fällen kann es zur Vermeidung solcher Risiken geboten sein, die Finanzverwaltung vorab mit einzuschalten und um eine Stellungnahme zu bitten. Diese Maßnahme ist nicht unüblich. Grundsätzlich sollte davon ausgegangen werden, dass die Finanzverwaltung den Übertragungsvorgang gesondert prüft, allerdings erst im Nachhinein. Insoweit ist es besonders wichtig, den steuerlichen Berater frühzeitig zu involvieren, um die Auswirkungen der Übertragung vorab eingehend zu prüfen.

#### ZUR PERSON

Frank Wetzel arbeitet als Steuerberater und vereidigter Buchprüfer in Mönchengladbach. Er betreut überwiegend Mandanten der mittelständischen gewerblichen Wirtschaft und befasst sich insbesondere mit der Besteuerung von Personengesellschaften und der Umstrukturierung von Unternehmen.

# B. Probleme bei der Unternehmensnachfolge

## 1. Typische Probleme bei der Unternehmensnachfolge kennen und vermeiden

**Auch wenn keine Unternehmensnachfolge einer anderen genau gleicht:** In der Praxis sind einige typische Probleme bekannt, die die Nachfolgeregelung erheblich erschweren oder sogar scheitern lassen können. Nachfolgend werden die häufigsten exemplarisch vorgestellt. Ziel ist es, Unternehmer für immer wieder auftauchende Probleme rechtzeitig zu sensibilisieren, damit sie gar nicht erst Gefahr laufen, an ihnen zu scheitern. Auch wenn einige Unternehmer von diesen Herausforderungen bereits gehört haben, bereiten sie in der Praxis immer wieder Probleme.

### – Zu späte Planung

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexes Thema, das auch für den abgebenden Unternehmer persönlich von hoher Bedeutung ist. Er gibt sein Lebenswerk in „fremde“ Hände. Zudem ist die Nachfolge für den Unternehmer Neuland, denn für gewöhnlich regelt er diese genau einmal in seinem Leben. Dadurch kann die „Nachfolgeplanung“ als unangenehmes Thema wahrgenommen werden, das es zu vermeiden gilt.

Dennoch sollte das Thema nicht allzu sehr auf die lange Bank geschoben werden, denn hier ist Vorsicht geboten: Der mit der Unternehmensnachfolge verbundene Zeitaufwand darf nicht unterschätzt werden, denn mit abnehmendem Planungshorizont sinken auch die Handlungsalternativen! Erfahrungen der Industrie- und Handelskammern zeigen eine durchschnittliche Dauer von drei Jahren, wobei die Dauer von Fall zu Fall erheblich variiert. Bei der Übergabe des Staffeltabs von einem Unternehmer zum nächsten gilt: Jeder Fall ist anders!

Nachfolgeregelungen sind nicht standardisierbar. Und besonders für Übernahmeverhandlungen mit externen Nachfolgern gilt: (Zeit)Not ist ein schlechter Begleiter.

### – Unterschiedliche Kaufpreiserwartungen

Bei der Ermittlung des Kaufpreises spielen in der Praxis nicht selten auch subjektive Wertvorstellungen eine Rolle. Der abgebende Unternehmer hat mit großem Einsatz in jahrelanger Arbeit sein Unternehmen dorthin gebracht, wo es heute steht. Dafür musste er - man denke etwa an den privaten Bereich - viele Entbehrungen in Kauf nehmen. Fließen diese Erfahrungen des Unternehmers in die Wertvorstellung vom Unternehmen ein, entsteht ein - aus Sicht des Käufers - überhöhter Kaufpreis.

Der Nachfolger denkt nicht darüber nach, was der Übergeber zum Aufbau des Unternehmens geleistet hat. Für ihn ist interessant, wo das Unternehmen heute steht und wie werthaltig es heute ist. Sicher wirft er einen Blick in die Zukunft und fragt sich, welche Erträge der Betrieb zukünftig erwirtschaften kann. Aber keinesfalls wirft er einen Blick in die persönliche Vergangenheit des Unternehmers.

Der Nachfolger kann und will daher keine aus seiner Sicht überzogenen Kaufpreisvorstellungen akzeptieren. Die einzig sinnvolle Verhandlungsbasis kann daher ein objektiv, nach anerkannten Methoden ermittelter Unternehmenswert sein. Andernfalls ist die Gefahr des Scheiterns der Verhandlungen groß. Sachverständige für Unternehmensbewertung, aber auch spezialisierte Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Unternehmensberatungen können solche Wertermittlungen durchführen.

### – Nicht loslassen können

Spätestens in der konkreten Übergabephase kann es zu Schwierigkeiten durch das „Nichtloslassen können“ des Unternehmers kommen. Sofern es denn überhaupt zu einer Übergabephase kommt, denn nicht selten scheitert die Nachfolge in solchen Fällen schon zuvor an der mangelnden Rückzugsbereitschaft des Übergebers. Der gestandene Unternehmer hat seinen Betrieb aufgebaut und über Jahrzehnte erfolgreich geführt.

Nun übernimmt die nächste Generation die Leitung des Betriebes und verändert manches. Der abgebende Unternehmer hingegen möchte das Unternehmen lieber in altbewährter Weise fortgeführt wissen. Außerdem deutet er die eingeführten Veränderungen als implizite Kritik an seiner Unternehmensführung. Im Ergebnis fühlt er sich „auf den Schlips getreten“ und versucht, in die Führung des Betriebes einzugreifen.

Daraus entstehen zwangsläufig Konflikte zwischen Übergeber und Nachfolger, gleichzeitig wird die Autorität des Nachfolgers untergraben.

**Im Ergebnis wird der Fortbestand des Unternehmens gefährdet.**

### – Ausschließliche Konzentration auf rechtliche und steuerliche Aspekte

Um die Übergabe möglichst steuergünstig zu gestalten und alle Verträge „wasserdicht“ zu machen, erfolgt allzu häufig lediglich eine Konzentration der Planung auf diese Aspekte. Die Gesamtkonzeption der Nachfolgeregelung wird vernachlässigt.

**Zu spät wird bemerkt**, dass auch andere Fragen geklärt werden müssen und überhaupt kein Gesamtkonzept vorhanden ist. Oder die Gesamtkonzeption an die steuerlich günstige Variante angepasst werden muss, die aber unter anderen Gesichtspunkten entweder nicht gewünscht oder überhaupt nicht realisierbar ist. Zielkonflikte ergeben sich dann **nahezu zwangsläufig**.

# C. Zwei Varianten der Unternehmensnachfolge

## 1. Variante A: das Unternehmen bleibt in der Familie

### 1.1. EINFÜHRUNG

Unter „familieninterner Nachfolge“ versteht man die Übergabe von Eigentum und Führung des Unternehmens an einen Nachfolger aus dem familiären Umfeld. Dies schließt zwar auch die Nichten, Neffen oder Geschwister des Unternehmers ein, traditionell ist aber an ein Kind oder die Kinder des Unternehmers gedacht. Ein gelungener Stabwechsel innerhalb der Familie stellt den krönenden Abschluss einer unternehmerischen Karriere dar. Das unternehmerische Lebenswerk bleibt in vertrauten Händen und bildet - im Idealfall - auch weiterhin eine wichtige Grundlage für familiären Wohlstand. Auch die Vorteile des „Juniors“ liegen auf der Hand. Für ihn ist die Übernahme zwar kein „Einzug ins gemachte Nest“, jedoch ein solides Fundament für ein erfolgreiches Unternehmertum.

Doch zunehmend seltener erweisen sich der Sohn oder die Tochter als Antwort auf die Nachfolge-Frage: Enorme Arbeitsbelastung, lange Arbeitstage, wenig Urlaub. „Work-Life-Balance“ hat einen höheren Stellenwert als noch vor 50 Jahren. Immer mehr „Unternehmer-Kindern“ fehlt die Bereitschaft das Unternehmen in den Mittelpunkt des Lebens zu stellen. Hinzu kommen eigene Karrierepläne. Dann besteht die Herausforderung darin, offen für andere Möglichkeiten zu sein und das Unternehmen anderweitig zu übergeben.

### 1.2. CHECKLISTE FÜR SENIOR-UNTERNEHMER INNERHALB DER FAMILIE

- **Haben Sie sich über Ihre Nachfolge bereits Gedanken gemacht?**

Ja  | Nein

Beginnen Sie frühzeitig, Ihren vielleicht größten Schritt nach der Unternehmensgründung konsequent vorzubereiten. Verschaffen Sie sich Informationen zum Thema „Unternehmensnachfolge“, z.B. über Ihre Kammer oder Berater. Suchen Sie das Gespräch mit ehemaligen Unternehmern, die ihren Betrieb bereits übergeben haben.

- **Existiert bereits eine dokumentierte Planung?**

Ja  | Nein

Planen und dokumentieren Sie systematisch Ihre nächsten Schritte und entwickeln Sie einen „Übergabe-Fahrplan“. Holen Sie dabei ggf. die Unterstützung externer Fachleute ein. Planen Sie genügend Zeit für die Umsetzung ein. Der Zeitbedarf für eine Unternehmensnachfolge ist sehr individuell. Mit durchschnittlich 2-3 Jahren sollte für die Umsetzung gerechnet werden.

- **Haben Sie ohne Scheuklappen den richtigen Nachfolger gewählt?**

Ja  | Nein

Denken Sie frühzeitig und kritisch darüber nach, welches Familienmitglied als Nachfolger in Frage kommt. Nehmen Sie persönliche Neigungen, Interessen und Ziele Ihrer Kinder ernst. Verabschieden Sie sich von dem Glauben, Ihre Kinder unternehmerkonform zurechtstutzen zu können. Verlassen Sie das traditionelle Denkschema „vom Vater auf den Sohn“. Der Nachfolger muss nicht um jeden Preis aus der Familie stammen.

– **Haben Sie Ziele und Wege dorthin gemeinsam mit Ihrem Nachfolger besprochen und vereinbart?**

Ja  | Nein

Eines Ihrer Kinder möchte den Betrieb übernehmen. Gleichen Sie die Lebensplanung und Ziele des Nachfolgers mit Ihren Plänen und Vorstellungen zur Übergabe ab. Legen Sie fest, welche Stationen auf dem Weg zum Ziel liegen.

– **Haben Sie die Qualifikationen Ihres Nachfolgers vervollständigt?**

Ja  | Nein

Ihr Nachfolger muss über ausreichend fachliche, unternehmerische und soziale Kompetenz verfügen. Beleuchten Sie seine Stärken und Schwächen. Vereinbaren und planen Sie gemeinsam notwendige Maßnahmen zur Qualifizierung des Nachfolgers.

– **Haben Sie Ihr Erbe geregelt?**

Ja  | Nein

Durch einen unerwarteten Todesfall kann sich Ihre Nachfolgeplanung plötzlich ändern. Wenn nichts anderes geregelt ist, regeln im Todesfall gesetzliche Bestimmungen das Erbe. Dies entspricht in den meisten Fällen nicht dem tatsächlich letzten Willen des Unternehmers oder der gewünschten Nachfolgeregelung. Ziehen Sie einen spezialisierten Rechtsanwalt/ Notar hinzu. Lassen Sie ein Testament erstellen.

– **Haben Sie Ihrem Nachfolger Handlungsfreiheit ermöglicht?**

Ja  | Nein

Vermeiden Sie durch eine entsprechende Erbregelung bzw. einen entsprechenden Gesellschaftervertrag, dass Ihr Nachfolger in eine Pattsituation oder gar Minderheitsposition gerät. Ihr Nachfolger muss als Unternehmer auch unternehmerisch handeln und entscheiden können. Dafür benötigt er ausreichende Mehrheiten. Klären Sie solche Aspekte mit Ihrem Rechtsanwalt.

– **Haben Sie Pläne für den Ruhestand geschmiedet?**

Ja  | Nein

Setzen Sie sich damit auseinander, wie Sie Ihr Leben nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen gestalten wollen. Welche Aufgaben warten auf Sie? Welchen Herausforderungen und Zielen wollen Sie sich stellen? **Seien Sie aktiv!**

Haben Sie eine oder mehrere Fragen mit „nein“ beantwortet, empfehlen wir Ihnen, **sich beraten zu lassen bzw. weitere Informationen einzuholen.**

### 1.3. CHECKLISTE FÜR NACHFOLGER INNERHALB DER FAMILIE

– Haben Sie richtig entschieden?

Ja  | Nein

Möchten Sie dieses Unternehmen übernehmen? Fühlen Sie sich der Aufgabe gewachsen? Oder wollen Sie lediglich familiären Pflichten und Erwartungshaltungen entsprechen? Treffen Sie keine halbherzige Entscheidung, die Ihnen keine Freude macht und nicht die beste Lösung für das Unternehmen ist. Stellen Sie wirtschaftliche Erwägungen nicht in den Vordergrund.

– Haben Sie Ihre Entscheidung abgesichert?

Ja  | Nein

Verlassen Sie sich nicht auf mündliche Zusagen oder gar stillschweigende Übereinkünfte. Was der Senior-Unternehmer tatsächlich gewollt hat, ist nach einem unerwarteten Tod von geringer Bedeutung. Meist ist sich jeder Erbe dann selbst der nächste, Erbstreitigkeiten drohen. Bestehen Sie daher auf einer schriftlichen und verbindlichen Absicherung.

– Haben Sie das Unternehmen umfassend kennen gelernt?

Ja  | Nein

Auch, wenn es vielleicht noch einige Jahre dauern wird, bis Sie in das Unternehmen eintreten oder es übernehmen, versuchen Sie, das Unternehmen mit seiner Historie, seiner Leistungsfähigkeit und seinen Mitarbeitern kennen zu lernen.

– Ist Ihre eigene Rolle klar?

Ja  | Nein

Wer sind Sie? Und was ist Ihre Rolle im Unternehmen? Beantworten Sie sich selbst diese Fragen. Entsprechen diese Antworten auch denen des abgebenden Unternehmers und der der Mitarbeiter? Klären und definieren Sie mit dem Senior-Unternehmer und später mit den Führungskräften im Betrieb Ihre Kompetenzen und Zuständigkeiten.

– Ist die Rolle des abgebenden Unternehmers klar?

Ja  | Nein

Soll sich der Senior-Unternehmer nach der Übergabe vollkommen aus dem Unternehmen zurückziehen oder noch als Berater zur Verfügung stehen? Überlegen Sie, ob eine schrittweise Übernahme von Aufgaben und Verantwortung möglich ist. Legen Sie auf jeden Fall Aufgaben, Kompetenzen und Zeiträume fest.

Haben Sie eine oder mehrere Fragen mit „nein“ beantwortet, empfehlen wir Ihnen, **sich beraten zu lassen bzw. weitere Informationen einzuholen.**

## 2. Variante B: Übergabe an einen Nachfolger aus dem externen Umfeld

### 2.1. EINFÜHRUNG

Die familienexterne Unternehmensnachfolge erlangt immer mehr Bedeutung. Eine typische Form ist die Übergabe des Unternehmens an Existenzgründer aus dem externen Umfeld. Laut DIHK Nachfolgereport 2011 denken 35% der Seniorunternehmer an diese Form der Nachfolgeregelung. Doch wie findet man einen solchen Nachfolger?

Nicht selten lohnt sich die Suche im geschäftlichen Umfeld des Unternehmens. Gerade aus Lieferanten-, Kunden- und Kooperationsbeziehungen können erfolgreiche Betriebsübergaben hervorgehen.

**Unternehmer und Nachfolger kennen sich bereits und die Markt- und Branchenkenntnisse des Nachfolgers sind gesichert.** Darüber hinaus helfen Inserate in Nachfolgebörsen, Fach- und Branchenzeitschriften oder die Dienste von professionellen Unternehmensmaklern bei der Suche nach einem Nachfolger aus dem externen Umfeld.

### 2.2. DREI SCHRITTE DER EXTERNEN UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Viele Unternehmen müssen sich in den nächsten Jahren mit der Nachfolge ihres Unternehmens befassen.

Sollte eine interne Nachfolge (innerhalb der Familie oder des Unternehmens) nicht in Frage kommen, besteht die Möglichkeit, einen geeigneten externen Nachfolger zu suchen.

#### 2.2.1. Suchen

##### – Unternehmensbörse

Aktuelle Firmen-Angebote können standort- und branchengezielt im Internet über verschiedene Unternehmensnachfolgebörsen recherchiert werden:

##### **BELGIEN:**

- Sowaccess
- „Affaires à suivre“ by Sowaccess

##### **DEUTSCHLAND:**

- Nexxt-Change

##### **Inserate in Tageszeitungen**

Inserate in Tageszeitungen und vor allem Fachzeitschriften können Ihre Nachfolgesuche unterstützen.

##### **Nachfragen bei Ihren Fachverbänden**

Nachfragen bei Ihren Fachverbänden oder bei der Einschaltung von Personal- und Unternehmensberatern führen auch oft zum Erfolg.

#### 2.2.2. Prüfen

Im Vorfeld ist durch beide Parteien zu prüfen, inwieweit die Voraussetzungen für eine Firmennachfolge vorhanden sind. Dazu müssen Informationen gesammelt und ausgewertet werden.

##### – Bestandsaufnahme durch den Firmeninhaber

Grundlage jeder Nachfolgeplanung ist eine umfangreiche und objektive Bestandsaufnahme. Objektiv bedeutet das, die Firma nicht nur aus der Sicht des abgebenden Unternehmers zu betrachten. Ferner ist es erforderlich, alle Firmeninformationen („Unternehmens-Check“) zusammenzustellen. Ergänzt um die Informationen zu den zukünftigen Unternehmenszielen und Investitionsplänen.

## – Abwägung der Chancen und Risiken

Der Firmenübernehmer sollte die Stärken und die Schwächen des bestehenden Betriebes exakt analysieren, also seine Chancen und Risiken bewerten:

### **Chancen:**

Laufender Geschäftsbetrieb, vorhandene Kunden- und Lieferantenbeziehungen, eingearbeitete Mitarbeiter, eingespielte Organisationsstrukturen und -abläufe, vorhandene Bilanz- und Ertragswerte, Branche, Produkt.

### **Risiken:**

Grundsätzlich ist eine kritische Prüfung des zu übernehmenden Betriebes erforderlich, z. B. im Hinblick auf: Gründe der Übergabe, Ruf des Unternehmens, Zukunftsaussichten des Betriebes, Zustand des Anlage- und Umlaufvermögens, Qualifikation und Entlohnung der Mitarbeiter, Angemessenheit des Kaufpreises, Produktrisiken, Marktchancen.

Zudem kann es zweckmäßig sein, einen Steuerberater, einen Rechtsanwalt und / oder einen Unternehmensberater einzuschalten.

## 2.2.3. Umsetzen

Wenn die Kaufentscheidung so gut wie gefallen ist, muss ein für beide Seiten passendes Übergabe-/Übernahmekonzept und -Vertrag erarbeitet werden. Die folgenden Hinweise sind ein verkürzter Fragenkatalog, der in der Regel mit Hilfe sachkundiger Rechts-, Steuer- und/oder Unternehmens-Berater überprüft und abgearbeitet werden sollte.

### **Gestaltung des schriftlichen Kaufvertrages**

#### – Was wird im Einzelnen übertragen?

Sofern es nicht um die Übergabe / Übernahme von Gesellschaftsanteilen oder um Firmenbeteiligungen geht, können auch die gesamten bzw. die wesentlichen Teile oder einzelne Wirtschaftsgüter (betriebsnotwendige (!) Anlage- und Umlaufvermögen - auch ohne Forderungen), übertragen werden.

Der Warenbestand sollte bereinigt (Ladenhüter?) und Kommissionsware, Eigentumsvorbehalts- und Sicherungsübereignungs-Rechte sowie Gewährleistungen besonders berücksichtigt werden.

#### **Bestandsaufnahme- und Übergabe-Zeitpunkte sind festzulegen.**

Auch die Vereinbarung über die Übernahme der Verbindlichkeiten ist möglich - jedoch nicht empfehlenswert. Hierfür sollte eine (nur im Innenverhältnis gültige und den Kaufpreis mindernde) Freistellung vereinbart werden.

#### – Wie hoch ist der jeweilige Kaufpreis/Verkaufspreis?

Eine objektive Unternehmensbewertung / Kaufpreisfindung gibt es nicht! Siehe hierzu das Dokument „Was ist mein Unternehmen wert?“.

- Welche Zahlungsmodalitäten und Absicherungen für den Verkäufer bzw. für den Käufer werden vereinbart?

Folgende Regelungen kommen für die Zahlung des Kaufpreises in Frage:

1. Einmalzahlung
2. Rentenzahlung
3. Pachtzahlung
4. Kaufpreis-Ratenzahlung
5. Beraterentgelt
6. Kombination von 1. bis 5.

Je nach Zahlungsart, die die Steuerbelastung erheblich beeinflussen, sollten auch Sicherheiten (z. B. Bürgschaft, Treuhandkonto, Grundschuld) vereinbart werden.

#### – Bestehen Gewährleistungs- und Haftungsregelungen?

Sämtliche Zusicherungen eines Verkäufers / Käufers sollten im Kaufvertrag schriftlich fixiert werden (nachweisbar und beweisfähig!). Es empfiehlt sich, im Kaufvertrag ferner die Methode zur Berechnung des Minderwertes bei Fortfall einer zugesicherten Eigenschaft zu vereinbaren.

## – Welche Formvorschriften sind zu beachten?

Eine notarielle Beurkundung kann zwingend vorgeschrieben sein - die Hinzuziehung erfahrener Juristen zur Lösung möglicher Probleme ist geboten.

## – Gibt es Zustimmungsvorschriften?

Folgende wesentliche Fälle sind zu beachten:

- Die Zustimmung der Ehegatten ist erforderlich - sofern der gesetzliche Güterstand der Zugewinnsgemeinschaft zutrifft und wenn das Unternehmen das gesamte Vermögen der Ehepartner darstellt.
- Klärung, ob z. B. öffentlich-rechtliche Konzessionen (und mit welchen Auflagen?) auch dem Firmenkäufer erteilt werden oder bestehende Lieferanten- und Miet-/ Pachtverträge übernommen werden können.

## – Weitere zu klärende Fragen:

### **Haftung (bei Unternehmens- und Firmenübernahme)**

z.B. für die Verbindlichkeiten der Altfirma

### **Arbeitsrecht**

z.B. Fortführung der Arbeitsverträge.

### **Steuern**

### **Finanzierung**

Der Finanzierungsbedarf sollte nicht nur den Kaufpreis, sondern auch zusätzliche Investitionen - wie zum Beispiel:

- die Aufstockung der Material- und/oder Warenvorräte
- den Betriebsmittelbedarf
- die Geschäftsausstattung

berücksichtigen.

### **Öffentliche Finanzierungshilfen**

Zur Abdeckung Ihres Kapitalbedarfs stehen mögliche Finanzierungshilfen zur Verfügung.

### **Öffentliche Finanzierungshilfen**

Zur Abdeckung Ihres Kapitalbedarfs stehen mögliche Finanzierungshilfen zur Verfügung.

# D. Was ist mein Unternehmen Wert?

## – Zankapfel Betriebsbewertung: Zwei gängige Verfahren im Überblick

Die Frage, welchen Wert eine Firma hat, führt bei Nachfolgeregelungen immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten. Einen objektiven Unternehmenswert gibt es in der Praxis nicht. Die Senior-Chefs sehen nicht nur die Sachwerte, sondern auch die Arbeit, die sie all die Jahre in das Geschäft investiert haben. Der Käufer dagegen denkt vor allem daran, was er mit dem Betrieb in Zukunft erwirtschaften kann. Eine rechtlich verbindliche Vorgehensweise für die Unternehmensbewertung gibt es nicht. Wissenschaft und Praxis haben eine Reihe unterschiedlicher Verfahren entwickelt.

Hier die wesentlichen Merkmale der beiden gängigsten Methoden:

### 1. Ertragswertverfahren

„Beim Ertragswertverfahren wird der Unternehmenswert auf Basis der zukünftigen Einnahmenüberschüsse ermittelt“, erklärt Bert Mangels, Referent im Geschäftsbereich Existenzgründung und Unternehmensförderung der IHK Mittlerer Niederrhein. „Entscheidend ist, welche Erträge das Unternehmen in den nächsten Jahren erwirtschaften kann, um somit den investierten Kaufpreis mittelfristig abzudecken.“ Die Ertragskraft und damit die Kapitaldienstfähigkeit sind bei einer Unternehmensnachfolge von wesentlicher Bedeutung. Der Nachfolger muss aus den erwirtschafteten Erträgen nicht nur die im Unternehmen erforderlichen Investitionen, sondern auch Zins- und Tilgungszahlungen aus der Kaufpreisfinanzierung leisten.

**Die Ertragswertmethode berücksichtigt die Anlagealternativen des Käufers**, der mit seinem Kapital entweder das Unternehmen erwerben oder sein Geld am Kapitalmarkt anlegen kann. Als Grundlage der Unternehmensbewertung werden die Betriebsergebnisse der vergangenen drei Jahre, des laufenden Geschäftsjahres sowie die Planzahlen der nächsten zwei Jahre herangezogen. Hierbei sollten die Gewinne vor Steuern gewählt werden. Im ersten Schritt wird nun das Betriebsergebnis der Vergangenheit um außergewöhnliche und einmalige Aufwendungen und Erträge (z.B. das kalkulatorische Gehalt von Familienangehörigen oder Versicherungsentschädigungen) korrigiert. Der Durchschnitt der korrigierten und geplanten Betriebsergebnisse stellt den zukünftig zu erwartenden Gewinn dar.

**Im zweiten Schritt** wird der künftig zu erwartende Gewinn mit dem Kapitalisierungszinssatz abgezinst. Der Kapitalisierungszinssatz legt jene Verzinsung fest, die der Kapitalgeber unter Beachtung alternativer Kapitalanlagen mit vergleichbarem Risiko vom Bewertungsobjekt erwartet. Diese Zinsen stellen die Mindestverzinsung dar, die das Unternehmen erwirtschaften muss. „Dabei ist die Höhe des Kapitalisierungszinssatzes von großer Bedeutung“, betont Mangels. „Dieser Zinssatz besteht in der Regel aus zwei Komponenten: einem Basiszinssatz, der die Verzinsung einer alternativen Kapitalanlage etwa in sicheren Staatsanleihen darstellt, und einem Risikoaufschlag für das unternehmerische Risiko.“ Der Kapitalisierungszinssatz entscheidet über den veranschlagten künftigen Gewinn. Der Unternehmenswert errechnet sich nun, indem der zu erwartende Gewinn (nachhaltige Ertrag) durch den Kapitalisierungszinssatz geteilt wird.

„Das klassische Ertragswertverfahren ist vor allem bei kleinen Unternehmen beliebt“, erklärt Bert Mangels. „Allerdings lassen sich mit diesem Verfahren grundsätzlich nur Tendenzaussagen erzielen.“ So besteht Unsicherheit über den richtig angesetzten Kapitalisierungszinssatz und über die Höhe der künftig zu erzielenden Erträge. Die Gewinne des Vorgängers können hier nur einen Anhaltspunkt für den Erfolg des Nachfolgers geben, da die Wettbewerbsverhältnisse sich im Laufe der Zeit ändern können und die unternehmerischen Fähigkeiten des Verkäufers und des Käufers variieren.

## 2. Discounted-Cash - Flow-Methode

Das Bewertungsprinzip der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF-Methode) ähnelt dem Ertragswertverfahren sehr stark: Eine Überschussgröße wird auf den Gegenwartswert abgezinst. „Doch im Unterschied zum Ertragswertverfahren wird bei der DCF-Methode der zukünftige Cash-Flow als Basis herangezogen“, erläutert Mangels. Der Cash-Flow zeigt an, welcher eigenerwirtschaftete Betrag im Unternehmen etwa für Investitionen, Kredittilgungen, Steuern oder den Ausgleich von drohenden Engpässen zur Verfügung steht.

Der Cash-Flow kann auf unterschiedliche Weise berechnet werden. Beispielsweise kann er aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgelesen werden. Einfach ausgedrückt ist der Cash-Flow die Differenz zwischen den unternehmensbezogenen Einnahmen und Ausgaben innerhalb einer bestimmten Periode. „Somit sagt der Cash-Flow mehr über die Finanzkraft eines Unternehmens aus als der Gewinn beziehungsweise Ertragswert“, so Mangels. Wenn ein Unternehmen beispielsweise ein Produkt oder eine Leistung verkauft, wird dieser Verkauf als Gewinn im Unternehmen verbucht. Dies bedeutet aber noch lange nicht, dass der Kunde auch bereits bezahlt hat. Der Cash-Flow spiegelt also den Kapitalfluss eines Unternehmens wider.

Bei der DCF-Methode wird nun der ermittelte Cash-Flow, hochgerechnet für drei Planjahre, auf den heutigen Kapitalwert abgezinst und stellt damit einen Unternehmenswert dar. „Die DCF-Methode wurde von Wirtschaftsprüfern entwickelt, ist ein rein zukunftsorientiertes Verfahren und wird vor allem bei größeren Unternehmen angewandt“, erläutert Bert Mangels. „Für die Zwecke der Bewertung von kleinen und mittleren Unternehmen scheint die Methode wenig geeignet, da die Abweichung zum Kapitalmarktzins nicht eindeutig berechnet werden kann.“

**Der IHK-Experte gibt grundsätzlich zu bedenken**, dass die Berechnungen letztlich von der Marktlage, den Faktoren Angebot und Nachfrage, abhängig sind: „Was nützt dem Seniorchef die schönste Kalkulation, wenn der Käufer schlicht nicht bereit ist, diese Summe zu zahlen. In der Regel dienen die Berechnungen nur als Verhandlungsgrundlage.“

# E. Integration eines neuen Geschäftsführers in einem Familienbetrieb

Die Nachfolge in einem Familienbetrieb rechtzeitig zu regeln, bedeutet sehr häufig einen erheblichen personellen und zeitlichen Aufwand - unabhängig davon, ob die Lösung intern oder extern gefunden wird. Selbst wenn bereits eine gute Nachfolger-Wahl zur Sicherung des Unternehmens getroffen ist, kann sich die Integration des Neuen als schwierig herausstellen.

Die veränderte Führungssituation erfordert bei den Gesellschaftern, der Belegschaft und dem vorherigen Geschäftsführer möglicherweise einen Kraftakt der Akzeptanz. Gelingt das nicht, ergeben sich statt des erhofften reibungslosen Übergangs Vorbehalte auf beiden Seiten - der Beginn eines ungesunden Betriebsklimas. Wer einige wichtige „Spielregeln“ beachtet, kann verhindern, dass es dazu kommt.

Die Integration eines Unternehmensnachfolgers vollzieht sich in organisatorischer und kommunikativer Hinsicht in drei Phasen: erstens schon unmittelbar, nachdem die Entscheidung für den Neuen gefallen ist, zweitens mit dem Einstieg des künftigen Geschäftsführers und drittens, wenn der Nachfolger seine Tätigkeit schon einige Tage lang ausgeübt hat.

	<b>PHASE 1: Vor dem Einstieg</b>	<b>PHASE 2: Bei der Übernahme</b>	<b>PHASE 3: Nach dem Einstieg</b>
<b>Aktivitäten Gesellschaftern</b>	Frage beantworten: „Wem vertrauen wir einen wesentlichen Teil unseres Vermögens an?“  Vermeintliche Tabuthemen benennen und mit dem Neuen erörtern	Vorstellungsveranstaltung für die Belegschaft dazu nutzen, die Entscheidung zu begründen.	Probezeit des Neuen dazu nutzen, die Fortsetzungsentscheidung zu treffen und dem Betroffenen zu kommunizieren.
<b>Aktivitäten Alt-Geschäftsführer</b>	Erwartungshaltung definieren und mit Nachfolger abgleichen  Kompetenzen und Zuständigkeiten klären  Stakeholder über den Wechsel informieren	Vorstellungsveranstaltung für die Belegschaft	Einführung des Nachfolgers bei den wichtigsten Kunden und Lieferanten;  Vorstellung bei weiteren Stakeholdern
<b>Aktivitäten Neu-Geschäftsführer</b>	Erwartungshaltung definieren und mit Vorgänger abgleichen  Kompetenzen und Zuständigkeiten klären  Organisatorisches Arbeitsumfeld klären	Persönliches Kennenlernen der Führungskräfte und der gesamten Belegschaft	Kennenlernen der Stakeholder  Frühzeitige Informationen an die Belegschaft über Veränderungsmaßnahmen  Management von Störfaktoren  Fortsetzungsentscheidung

## – Im „Vorfeld“: Mit offenen Karten spielen

Die Ankunft eines neuen Geschäftsführers bedeutet in der Regel, dass sich einige Dinge verändern. Zwar achten Familiengeschafter darauf, dass der gewählte Kandidat, dem sie einen wesentlichen Teil ihres Vermögens anvertrauen, zur bestehenden Unternehmenskultur passt. Diese Vorsicht schränkt jedoch keineswegs die Handlungsfreiheit des neuen Geschäftsführers ein, beispielsweise Geschäftsprozesse mit dem Ziel der konsequenteren Kundenorientierung und der nachhaltigen Kostensenkung zu optimieren.

Sorgen der Mitarbeiter - und eventuell auch der Familiengeschafter - vor Veränderungen ist aber erfahrungsgemäß ein Faktor, der notwendige Innovationen verzögert oder sogar verhindert. In diesen Fällen stärkt der ausscheidende Geschäftsführer die innerbetriebliche Position seines Nachfolgers dadurch, dass er bereits auf das zu erwartende „Change-Management“ hinweist und ihm somit den kommunikativen Ballast erspart.

Vor dem Einstieg empfiehlt es sich für die alte und die künftige Geschäftsführung, ihre jeweiligen Erwartungshaltungen zu definieren und abzustimmen. Dazu gehört beispielsweise, die in der Probezeit zu bearbeitenden Themen und Aufgaben inhaltlich und zeitlich zu strukturieren. Kompetenzen und Zuständigkeiten sind eindeutig zu klären – dies umso mehr, wenn der abtretende Geschäftsführer noch eine Zeit lang mit seinem Nachfolger zusammenarbeitet.

In der Phase „vor dem Einstieg“ sollten sich die Familiengesellschafter nicht davor scheuen, vermeintliche „Tabuthemen“ zu benennen und mit dem neuen Geschäftsführer zu erörtern. Unterbleibt das, entwickeln sich solche Aspekte – zum Beispiel notwendige Entlassungen, Rationalisierungsmaßnahmen, örtliche Produktionsverlagerungen oder Verkäufe von Unternehmensteilen – zu innerbetrieblichen Konflikten, die schnell zu einer „vergifteten Atmosphäre“ führen. Auch die frühzeitige Regelung des organisatorischen Arbeitsumfelds des künftigen Geschäftsführers erhöht die Wahrscheinlichkeit seiner konfliktfreien Integration. Hierbei geht es etwa um die personelle Besetzung des Vorzimmers, die Benennung der Assistenz und die Ausstattung der Geschäftsführungsräume.

**Sehr wichtig ist auch die baldige Information an die Stakeholder des Unternehmens.** Hierbei genießt die rechtliche Situation des künftigen Geschäftsführers selbstverständlich besonderen Schutz. Die Information an die Belegschaft hat Priorität, denn sie ist wohl neben den Gesellschaftern am stärksten von dem Geschäfts-

führungswechsel betroffen. Zu den weiteren Stakeholdern zählen Kunden, Lieferanten, Banken, Wirtschaftskammern, Verbände, Politik und Verwaltung sowie die Medien.

#### – Bei der „Ankunft“: Unbedingt persönlich werden

Mit dem offiziellen Arbeitsbeginn des Nachfolgers empfiehlt sich eine Vorstellungsveranstaltung, die sich an die Belegschaft richtet. Der oft genutzte Aushang am „Schwarzen Brett“ und das Rundschreiben an alle Beschäftigten hat mit moderner Unternehmensführung kaum noch etwas zu tun. Hier gilt: Persönliche Nähe führt zu höherer Akzeptanz und begünstigt den Prozess der Integration. Im Rahmen einer Vorstellungsveranstaltung können Gesellschafter und Altgeschäftsführer ihre getroffene Entscheidung erläutern und so den künftigen Geschäftsführer „mit Rückendeckung“ einbringen.

#### – Im Tagesgeschäft:

##### **Keine Vorbehalte entstehen lassen**

In der Phase der tatsächlichen Integration stehen Besuche bei den wichtigsten Kunden und Lieferanten an, und es geht um das namentliche Kennenlernen der Belegschaft. In diesem Zeitraum ist es wichtig, Umsetzungsmaßnahmen zu überprüfen und ein „Management möglicher Störfaktoren“ zu betreiben. Veränderungen sollten der Belegschaft in dieser Phase frühzeitig mitgeteilt werden, um keine Vorbehalte gegenüber der neuen Geschäftsführung entstehen zu lassen. Die Erfahrung zeigt, dass diese Zeitspanne häufig für ein Kräfteressen zwischen der höchsten Unternehmensebene und den nachgeordneten Stufen genutzt wird.

Noch während der Probezeit oder unmittelbar nach deren Verstreichen sollten beide Seiten eine klare und bewusste Fortsetzungsentscheidung begründen – und kommunizieren.

**Quelle:** Prof Dr. Herbert Schmidt, Prof Dr. Gerd Wassenberg

# F. Der Notfallkoffer

## 1. Einführung

**Fällt der Unternehmer überraschend aus, stehen das Unternehmen und die Unternehmerfamilie vor einer Herausforderung. Verbindlichkeiten müssen bedient, Kundenwünsche erfüllt und laufende Aufträge abgearbeitet werden, auch ohne den Chef!**

Kein verantwortungsbewusster Unternehmer möchte Mitarbeiter und Familie mit dieser Herausforderung allein lassen. Dennoch haben nach Erfahrungen der Industrie- und Handelskammern nur die wenigsten Unternehmer entsprechende Vorkehrungen getroffen. Im Ernstfall drohen schwerwiegende Konsequenzen: Bei Unfall, längerer schwerer Krankheit oder Tod des Inhabers ist das Unternehmen führungslos.

Häufig folgen die Schließung des Betriebes und der Verlust der Lebensgrundlage der Unternehmerfamilie. Gut, wenn man für den Notfall vorgesorgt, eine Vertretungsstrategie erarbeitet und einen Notfallkoffer gepackt hat. Dies gilt auch für jüngere Unternehmer!

## 2. Checkliste

### 2.1. WAS GEHÖRT IN DEN NOTFALLKOFFER?

- Maßnahmenkatalog und Handlungsempfehlungen für die Fortführung der Geschäfte
- Persönliche Wünsche und Überlegungen über die Zukunft des Unternehmens
- Testament/ Erbvertrag
- Ehevertrag
- Private Vollmachten
- Geschäftliche Vollmachten
- Übersicht regelmäßiger Zahlungsverpflichtungen
- Übersicht bestehender Konten und Bankverbindungen
- Organigramm
- Vertretungsregelungen
- Kontaktdaten
  - Steuerberater
  - Unternehmensberater
  - Rechtsanwalt
  - Notar
  - Andere wichtige Berater
- Gesellschaftsvertrag
- Übersicht der Gesellschafter
- Bisherige Gesellschaftsbeschlüsse
- Handelsregisterauszüge
- Gewerbeanmeldung
- Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre
- Aktuelle Steuerbescheide
- Verträge mit
  - Arbeitnehmern
  - Kunden
  - Lieferanten
  - Kreditinstitute
  - Andere wichtige Verträge
- Passwörter/ Geheimzahlen für
  - PC
  - Tresor
  - Handy
  - EC - Karten
- Ersatzschlüssel
- Verzeichnis der Ersatzschlüssel
- Policenkopien betrieblicher Versicherungen
- Übersicht Immobilienbesitz
- Grundbuchauszüge

## G. Quellen:

**Quellen:** Niederrheinische IHK - Duisburg  
IHK Aachen  
WFG Ostbelgien

**Hinweis:** Die nachfolgende Darstellung dient der Information. Die hier enthaltenen Angaben sind mit der größtmöglichen Sorgfalt und nach bestem Wissen zusammengestellt worden, ohne Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Information.

### – Verantwortlicher Herausgeber

#### ..... **Industrie- und Handelskammer Ostbelgien**

*Herbesthaler Straße 1A  
B - 4700 EUPEN  
Tel. +.32.87.55 59 63  
Fax : +.32.87.55 79 04  
info@ihk-ostbelgien.be  
www.ihk-ostbelgien.be*