

---

DER FRANZÖSISCHE  
UNTERNEHMENSERWERB

---

**Coffragroup**

---

# VORWORT

---

---

Seit über 25 Jahren begleite ich deutsche Unternehmen, vorwiegend mittelständische Gesellschaften, beim Aufkauf von Unternehmen in Frankreich.

Viele Investoren, die ohne landesspezifische Kenntnisse derartige Akquisitionen begonnen haben, haben dabei sehr unterschiedliche Erfahrungen gesammelt: Obwohl einige der Projekte erfolgreich verlaufen sind, scheiterten viele Vorhaben bereits in der Vorphase, weil

den französischen Eigenheiten oder gewissen in beiden Ländern bestehenden Sensibilitäten nicht gebührend Rechnung getragen wurde. Aber auch bei der „technischen“ Durchführung wurden oft nicht ausreichend die landesspezifischen Bestimmungen zum Vertrags-, Steuer-, Arbeits- oder auch zum Bilanzrecht berücksichtigt. Manche gravierende Fehler, Fehleinschätzungen und sogar gescheiterte Akquisitionen hätten vermieden werden können.

Mit dieser Broschüre möchte ich Ihnen dabei helfen, die Wiederholung von typischen Fehlern zu verhindern. Die Ausführungen beruhen auf eigenen, in der täglichen Praxis erworbenen Erfahrungen und richten sich in erster Linie an den mittelständischen Erwerber. Sicherlich dürfte die generelle, hier empfohlene Vorgehensweise in wesentlichen Teilen auch für andere Akquisitionen anwendbar sein.



## ÜBER DEN AUTOR

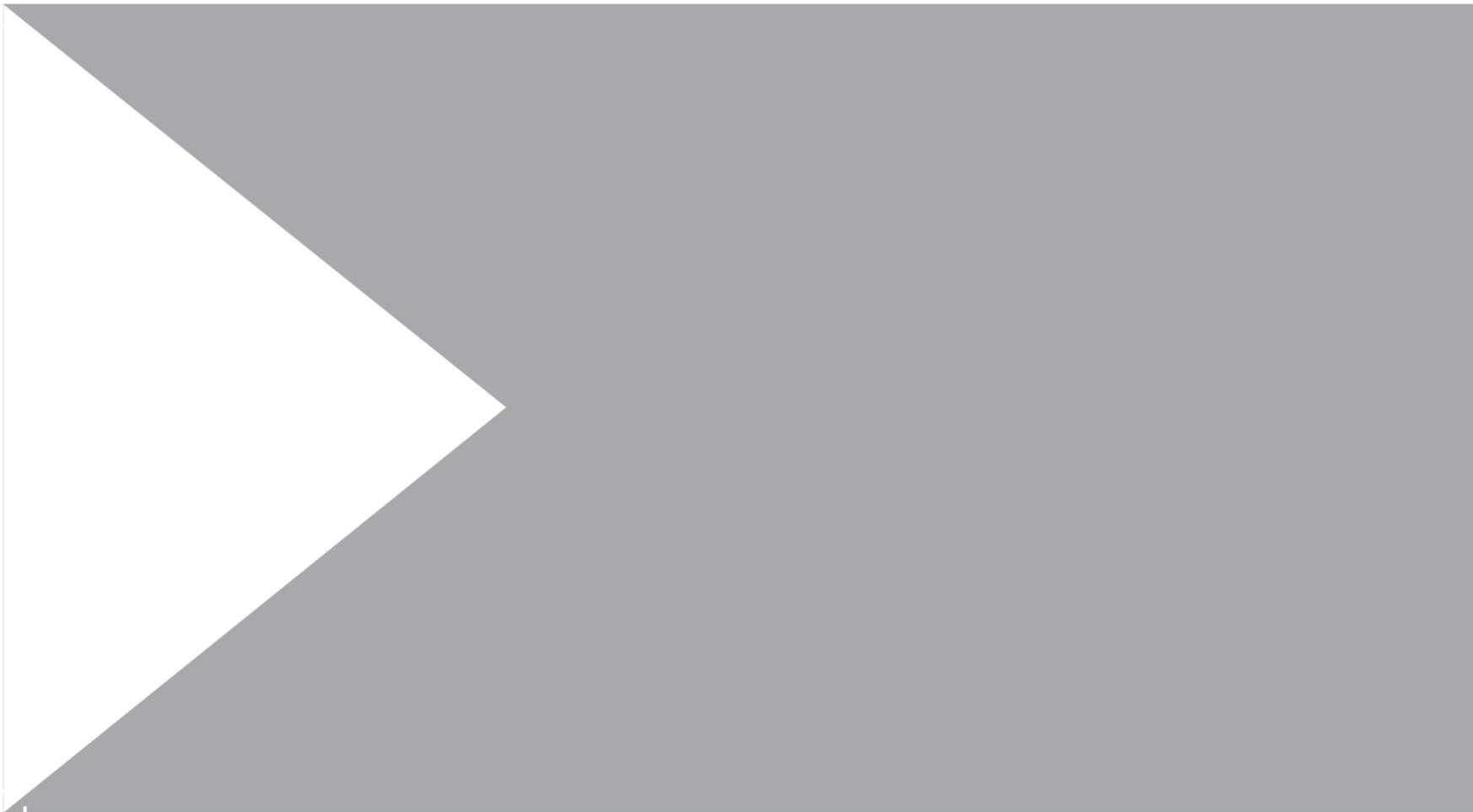
---

Christoph Schlotthauer, Jahrgang 1973, geboren in Paris, studierte in Paris und Frankfurt am Main Betriebswirtschaft. Er begann 1998 seine berufliche Karriere in Paris.

Nach Abschluss zum „Commissaire aux comptes“ (franz. Wirtschaftsprüfer) und dem zum „Expert Comptable“ (franz. Steuerberater) war er mehrere Jahren in internationalen Prüfungsgesellschaften in Frankreich, Deutschland und den USA tätig.

Er leitet als Präsident die in 1985 gegründete Coffra group, eine französische Prüfungs- und Beratungsgesellschaft. Coffra group beschäftigt mehr als 200 Mitarbeiter, darunter Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Anwälte, Ingenieure und Informatiker.

In seiner täglichen Arbeit hat er zahlreiche deutsche Unternehmen mit seinem Team bei der Gründung, Fusion oder dem Aufkauf französischer Gesellschaften erfolgreich begleitet.



1.	Einleitung	8
2.	Ablaufphasen bei dem Beteiligungserwerb	11
2.1.	Suchphase	12
2.2.	Verhandlungsphase	16
2.3.	Bewertungsphase	20
2.4.	Umsetzungsphase	26
3.	Übernahmevertrag	32
4.	Mögliche Übernahmemodelle	37
4.1.	Asset Deal / Share Deal	38
4.2.	Gründung einer Übernahmegesellschaft (Holding)	42
5.	Schlussbemerkungen	46

---

# 1. EINLEITUNG

---

---

Eine Akquisition in einem anderen Land ist meist mit zusätzlichen Unbekannten verbunden und sollte deshalb noch besser vorbereitet und durchgeführt werden als ein vergleichbares, komplexes Vorhaben im eigenen Land.

Die Durchführung eines Aufkaufprojektes lässt sich in vier Etappen unterteilen: Die Such-, die Verhandlungs-, die Bewertungs- und die Umsetzungsphase.

Eine eingehende Suchphase dient dazu, sich einen umfassenden Überblick über Markt, Anbieter und Entwicklungschancen zu verschaffen.

In der Verhandlungsphase heißt es Fingerspitzengefühl zu zeigen, nicht mit der Tür ins Haus zu fallen und diskret auf französische Eigenheiten einzugehen. So sollte z.B. die spontane Einladung zum Lunch, die bereits nach der ersten Besprechungsrunde ausgesprochen wird, nicht als „Bestechung“ aufgefasst werden, sondern gehört zum französischen „Savoir-vivre“ und bedeutet vor allem eine Sympathiebekundung von Seiten des Verkäufers.

In der Bewertungsphase sind alle wichtigen Fakten zusammenzutragen. Wenn irgendwie möglich und durchsetzbar, sind hier bereits Prü-

fungshandlungen (Due Diligence) durchzuführen, um auf dieser Basis ein Angebot abgeben zu können.

In der Umsetzungsphase ist dann das schriftliche Vertragswerk abzuschließen, nachdem sich über die einzelnen Bereiche wie z.B. Steuern, Arbeitsrecht, bestehende Verpflichtungen, Garantien etc. ein guter Überblick verschafft wurde. Hierzu gehören auch verschiedene Optionen für die Übernahme sowohl rechtlich/steuerlich als auch hinsichtlich der Führung der erworbenen Gesellschaft.



---

## 2. ABLAUFPHASEN BEI DEM BETEILIGUNGSERWERB

---

---

## 2.1. SUCHPHASE

---

## 2.1.1. EINIGE GENERELLE ANMERKUNGEN ZU FRANKREICH

---

Neben der Planung eines Aufkaufs in Frankreich sollte sich der Käufer gleichzeitig mit einigen Grundkenntnissen zu Land und Leuten vertraut machen. Hierzu einige Hinweise:

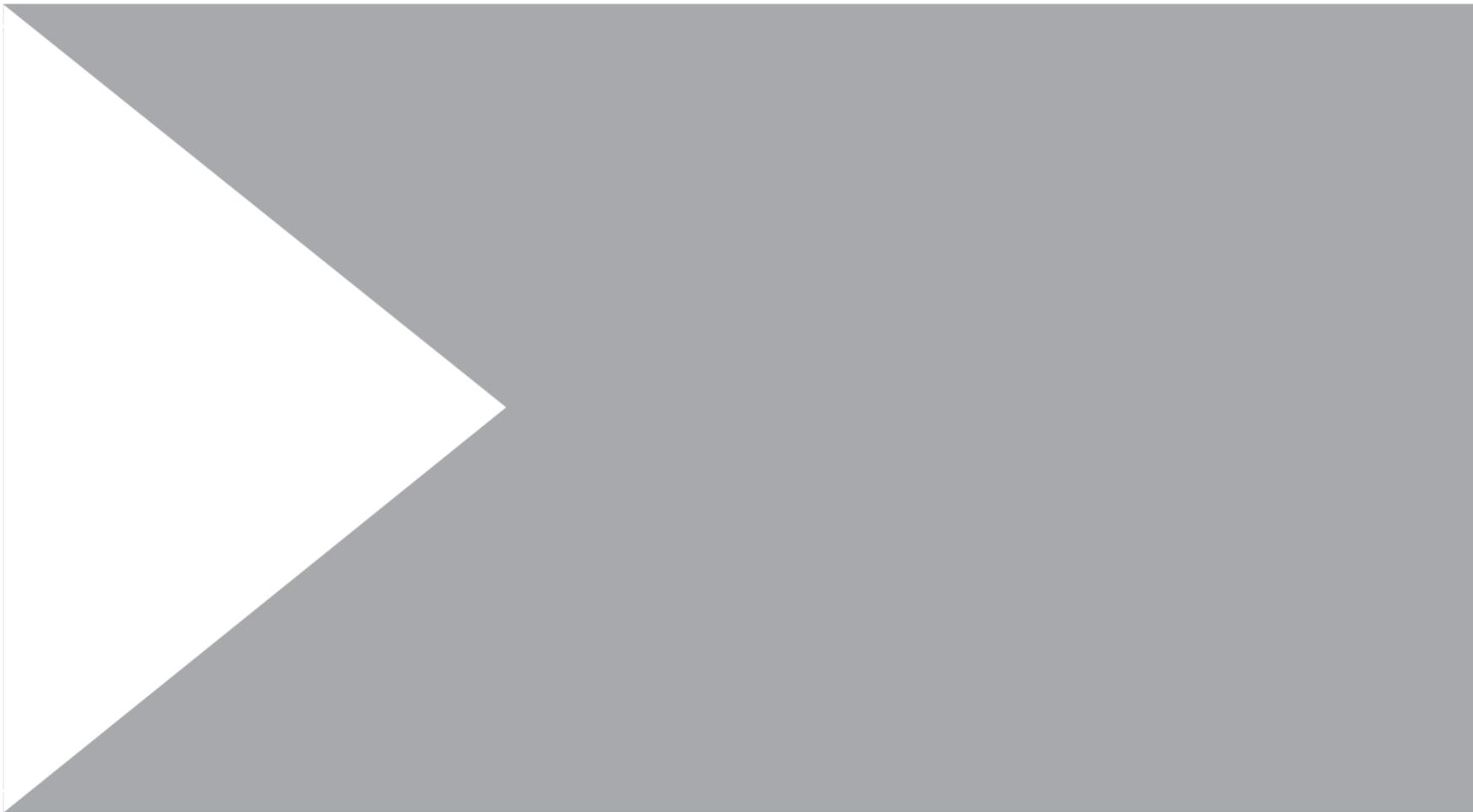
Frankreich ist weiterhin ein Zentralstaat. Die absolut dominierende Rolle von Paris ist unangefochten, sowohl politisch als auch wirtschaftlich. Die Verstrickung zwischen Politik und Wirtschaft ist, trotz zwischenzeitlich vieler erfolgreicher Privatisierungen, weiterhin sehr stark. Der Staat betreibt eine aktive Wirtschafts- und Industriepolitik. Die Wirtschaft wird durch

einige wenige große Weltkonzerne dominiert, in Wirklichkeit sind es jedoch die Klein- und Kleinunternehmen (weniger als 20 Mitarbeiter), die weit mehr als 95% aller französischen Gesellschaften ausmachen. Eine dem „deutschen Mittelstand“ vergleichbare Struktur ist weitgehend unbekannt. Trotzdem identifiziert sich die Regierung in erster Linie mit den französischen Vorzeigeunternehmen („Leuchttürme“).

Frankreich ist das Land der Gesetze und Vorschriften; viele Gesetze treten aufgrund fehlender Durchführungsverordnungen überhaupt

nicht in Kraft. Das französische Paradox liegt in dem ständigen Rufen nach einer Regelung durch den Staat bei gleichzeitiger permanenter Ablehnung der Staatshoheit.

Der Franzose ist generell Individualist, akzeptiert aber voll den autoritären Führungsstil des „Patron“. Eine kollektive Leitung eines Unternehmens ist nur schwer vorstellbar. Darüber hinaus ist die Einhaltung der Form, der Tradition von großer Bedeutung. Das direkte Wort, die klare Sprache wird durch elegante, teilweise nichtssagende Formulierungen ersetzt.



## 2.1.2. DIE SUCHPHASE

---

Vor dem Einstieg in einen neuen oder zumindest nicht vertrauten Markt ist eine eingehende Analyse unabdingbar. Dabei muss sich ein Überblick über die gewünschte Branche und deren Entwicklungspotential, aber auch über die Wettbewerbssituation, die wesentlichen Mitspieler, deren Größe, Verkaufsorganisation etc. verschafft werden. Nicht jedes vorgelegte

Angebot ist es wert, weiterverfolgt zu werden. Es gilt abzuwägen, inwieweit das offerierte französische Unternehmen in die Gruppe passt, sowohl vom Produkt als auch von der Struktur her. Preisliche Überlegungen und Bewertungsanalysen sind in diesem Stadium in der Regel noch völlig verfrüht. Wenn jedoch grundsätzliche Zweifel über das Objekt bestehen, sollte

rechtzeitig abgebrochen werden.

Die erste Phase ist zielgerichtet und effizient einzuleiten (... nicht verzetteln und nicht jedem Schnäppchen nachlaufen ...); hierfür gibt es Spezialisten, derer man sich bedienen sollte. Selbst der teuerste Rat ist oft immer noch die preiswertere Lösung.

---

## 2.2. VERHANDLUNGSPHASE

---

## 2.2.1. PSYCHOLOGISCHE KOMPONENTE

---

Wenn einmal das „Aufkauf-Ziel“ gefunden ist, dann beginnt die Kontaktaufnahme, das Kennenlernen zwischen Käufer und Verkäufer. Nun heißt es zunächst Geduld bewahren. Hier ist ganz entscheidend, dass auf französische Subtilitäten geachtet wird. Die Erfahrung hat gezeigt, dass viele interessante Vorhaben oft bereits im Vorfeld scheiterten. Die Chemie muss stimmen, der Funke muss überspringen („il faut que le courant passe“). Viel Fingerspitzengefühl und Takt stehen auf der Tagesordnung.

Gute französische Sprachkenntnisse sind immer noch eines der wichtigsten Mittel zum besse-

ren und schnelleren Einstieg. Auch die Gabe der Franzosen zur Tradition und Beibehaltung gewisser Usancen ist hier zu erwähnen und am Rande auf einen klassischen „Faux Pas“ hinzuweisen: Bei der ersten Essenseinladung sollte mit der Diskussion über das zur Debatte stehende Thema erst bei der Nachspeise begonnen werden.

Gerade beim mittelständischen Unternehmensverkäufer, der oft auch noch Gründer der zu verkaufenden Gesellschaft ist, bedarf es eines besonderen Einfühlungsvermögens seitens des Aufkäufers. Er sollte sich darüber im Klaren

sein, dass hier ein Lebenswerk verkauft wird und dass bloße wirtschaftliche Überlegungen beim Verkäufer insbesondere am Anfang nicht an erster Stelle stehen. Der Aufkäufer muss sich also als idealer „Übernehmer“ oder „Weiterführer“ des Unternehmens gegenüber dem Verkäufer „verkaufen“. So stellt die Zusage, das aufgekaufte Unternehmen nicht zu zerschlagen, die Grundwerte zu erhalten und alles zu tun, um die Beibehaltung des derzeitigen Mitarbeiterbestandes zu gewährleisten, u.a. ein wichtiges Element bei den Verhandlungen dar. Der Verkäufer (i.d.R. der Gründer) sollte in die Pläne der übernehmenden Gruppe eingebunden



## 2.2.2. VORBEREITUNG DES KÄUFERS

---

Wie überall gilt auch hier: die zielgerichtete Vorbereitung ist der halbe Weg zum Erfolg. Bereits zu Beginn der Verhandlung muss ein Übernahmeplan feststehen; wenn möglich auch die Mannschaft, die das anvisierte Kaufobjekt später leiten und eingliedern soll. Falls gleich zu Beginn eine neue Geschäftsleitung installiert werden soll, so ist darauf zu achten, dass es sich hierbei um Personen handelt, die über mindestens gute Französischkenntnisse

verfügen, bereits Frankreich-Erfahrung besitzen und insbesondere mit dem gewissen Fingerspitzengefühl ausgestattet sind, um diese heikle Aufgabe „zwischen zwei Stühlen“ zu meistern. Dabei ist die Motivationskraft, die auf die übernommene Belegschaft ausgeübt werden muss, von großer Bedeutung. Die vom Aufkäufer angestrebte „sanfte“, aber später trotzdem konsequent durchgeführte Integration ist mitentscheidend für den zukünftigen

Erfolg der Übernahme. Die Verhandlungen sollten möglichst emotionslos geführt werden. Sobald der potentielle Aufkäufer sein übergroßes Interesse am Erwerb des Unternehmens gezeigt hat, wird der Rückzug schwierig, oder zumindest erhöht sich der Einstiegspreis unnötig. Er sollte sorgfältig darauf achten, dass er nicht in ein unnötiges „Abenteuer“ schlittert; zu jedem Zeitpunkt sollte ein Ausstieg rechtlich, aber auch psychologisch möglich sein.

---

## 2.3. BEWERTUNGSPHASE

---

## 2.3.1. ALLGEMEIN

---

Eine unabdingbare Voraussetzung für die Abgabe eines Angebotes ist die eingehende Kenntnis von zuverlässigen, abgesicherten Finanzzahlen. Dabei ist einerseits auf „testierte“ Jahresabschlüsse, die sich aber leider immer nur auf die Vergangenheit beziehen, wie andererseits auf Planrechnungen, die dafür oft enorme „Hoffnungszahlen“ beinhalten, zurückzugreifen. Viele Daten können heute bereits über das Internet abgefragt werden. Soweit die Größenkriterien vorliegen, sind die französischen Jahresabschlüsse in der Regel beim Handelsregister hinterlegt und können einschließlich des Wirtschaftsprüferberichts relativ leicht und schnell eingesehen werden –

allerdings oftmals mit einer Zeitverzögerung von ein bis zwei Jahren und unter gewissen Umständen - aus Vertraulichkeitsgründen - nur teilweise.

Die definitive Bewertung bzw. die vom Aufkäufer zugrundegelegte Berechnung für die Rentabilität des Objektes kann natürlich nur auf den Zukunftserwartungen beruhen.

Die Einsichtnahme von Unterlagen in einem hierzu eingerichteten „Dataroom“ oder die Zurverfügungstellung einer vom Verkäufer speziell angeforderten Vendor Due Diligence können und dürfen nicht als alleinige Quellen akzeptiert werden.

Es wird dringend empfohlen, auf eigene Nachforschungen, Überprüfungen und selbst durchgeführte Due Diligences etc. zu bestehen. Grundsätzlich sollte der Aufkäufer auf seiner Vorgehensweise beharren und diese notfalls auch der Gegenseite aufzwingen. Die Taktik, zunächst alles zu akzeptieren und dabei auch einen relativ hohen Unternehmenswert anzuerkennen, in der Absicht, dies später durch „harte“ Vertragsbedingungen wieder rückgängig machen zu können, ist zweischneidig. Die einmal erzeugte Erwartungshaltung später – wenn notwendig – wieder zurückzuschrauben, ist äußerst schwierig und kann zum Scheitern des gesamten Aufkaufvorhabens führen.

## 2.3.2. EIGENE ANALYSE

---

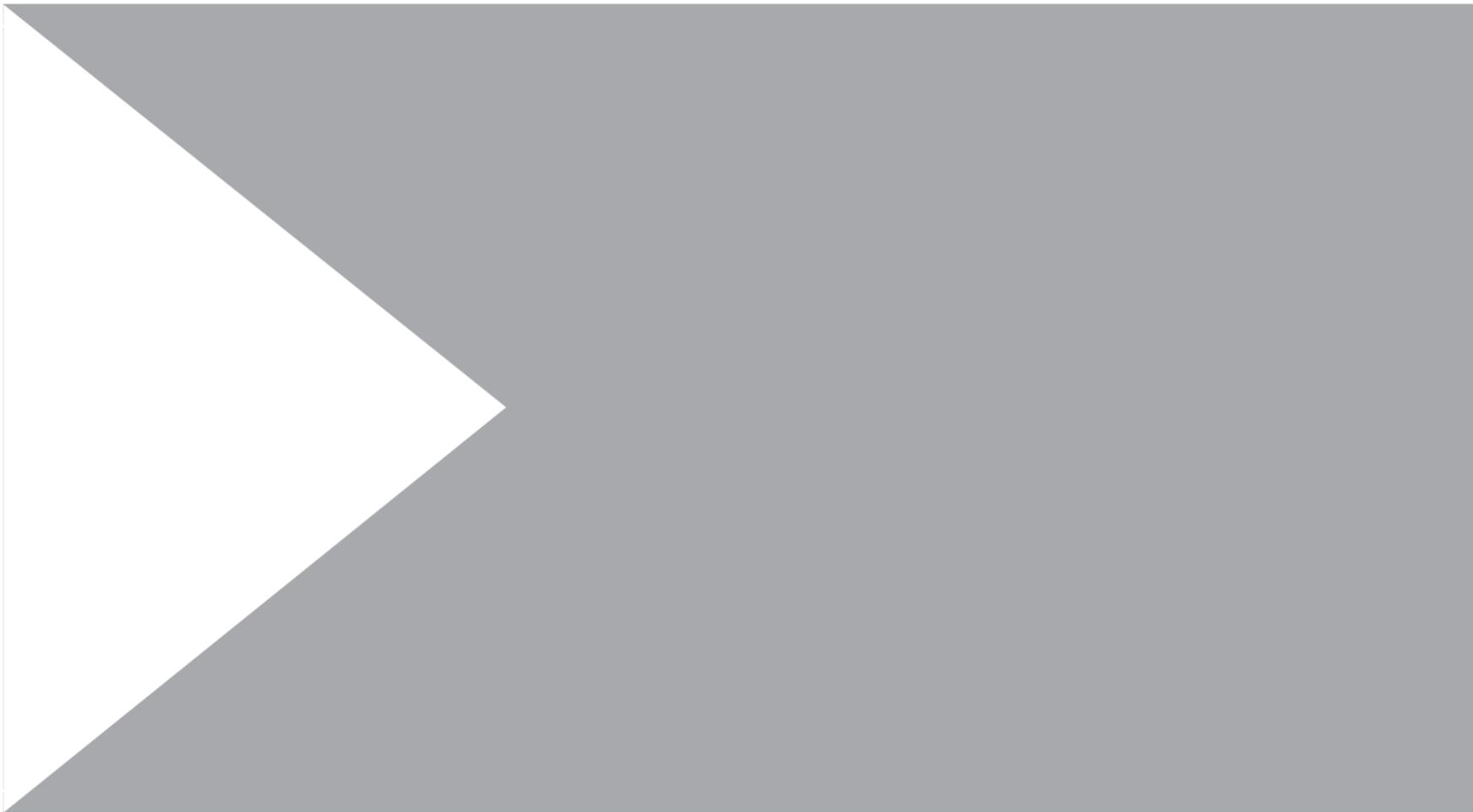
Die intensive Vorprüfung bleibt also eine wichtige Etappe für die eigene Entscheidungsfindung. Für eine erste überschlägige Analyse der vorgelegten französischen Finanzausweise, die jedoch keineswegs eine eingehende Prüfung durch einen externen Berater ersetzen sollte, hier einige Informationen:

Die französischen handels- und steuerrechtlichen Bilanzierungsregeln haben sich in den letzten Jahren stark an die internationalen Standards der IFRS angepasst. So können z.B.

Forschungs- und Entwicklungskosten und selbstgeschaffene Patente aktiviert werden. Häufig findet sich auch in der französischen Bilanz ein aktivierter Firmenwert (franz. „Fonds de Commerce“), der grundsätzlich nicht abgeschrieben werden muss. Eine französische Besonderheit ist die Aktivierung eines Pachtrechts („droit au bail“), das beim Eintritt in einen bestehenden Pachtvertrag vom Nachpächter übernommen wird und ebenfalls keiner planmäßigen Abschreibungspflicht unterliegt.

Es wird deshalb empfohlen, die Nettowerte des Anlagevermögens und hierbei insbesondere die der immateriellen Werte eingehend zu überprüfen und deren Entstehungsgründe zu hinterfragen.

Für die Werthaltigkeit des Vorratsvermögens sollte man wissen, dass die Lifo-Methode nicht angewendet werden kann. Es kann sich damit bei fallenden Einkaufspreisen eine zu hohe Bewertung, da nicht der Beschaffungs-, sondern der Verkaufspreis heranzuziehen ist, ergeben.



Das gleiche gilt für das nur eingeschränkte Niedrigwertsprinzip. Der Ausweis des Nettovorratsbestandes sollte deshalb kritisch analysiert werden.

Die gleiche Empfehlung gilt auch für die Würdigung der wertmäßigen Analyse der Forderungsbestände. Die sehr restriktiven steuerlichen Bestimmungen können einen nicht unerheblichen Einfluss auf diese Bilanzposition haben.

Für die Interpretation des französischen Eigenkapitalausweises ist wichtig zu wissen, dass einige steuerliche und betriebswirtschaftliche Überlegungen einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Höhe dieser Position haben. Verglichen mit deutschen Prinzipien ist dieser Bilanzansatz oft überhöht und als Kriterium bei der Bewertung genau zu definieren.

Für die Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung ist zu erwähnen, dass das Bruttoprinzip eine Aufblähung zur Folge hat und Erträge ausweist, die eigentlich eine Verminderung der entsprechenden Kosten darstellen. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist strikt in drei Ergebnisstufen unterteilt: Betriebs-, Finanz- und außerordentliches Ergebnis, auch wenn Letztere ab 2025 zunehmend an Bedeutung verlieren werden.

Die Ertragsteuern beschränken sich auf die Körperschaftsteuer. Der entsprechende Ausweis in der Gewinn- und Verlustrechnung beschränkt sich nicht auf den Körperschaftsteueraufwand des Jahres. Die Gewerbesteuer ist eine ertragsunabhängige Kostensteuer.

### 2.3.3. WERT / KAUFPREISFINDUNG

---

Es ist nicht Aufgabe der vorliegenden Schrift, eine Darstellung der Methoden und Prinzipien für die Bewertung von Unternehmen vorzunehmen. Die international anerkannten Ertragswertmethoden finden auch in Frankreich generell Anwendung. Dabei ist der zugrundezulegende Faktor stark branchenabhängig. Der letztlich bezahlte Kaufpreis ist jedoch oftmals eine Größe, die nach finanztechnischen

und betriebswirtschaftlichen Grundsätzen nicht immer nachvollziehbar ist. Er basiert in erster Linie auf der Nachfrage. Inwieweit der mittelständische Aufkäufer sich bei preistreibenden „Bieterwettbewerben“ beteiligen sollte, ist reiflich zu überlegen. Ebenso sind zu erzielende Synergieeffekte beim Aufkäufer als auch die Ergebnisse von eigenen Kostenre-

duzierungsmaßnahmen grundsätzlich bei der Preiswertfindung außer acht zu lassen. Letztlich muss jeder Aufkäufer selbst die Frage beantworten, welchen Preis er bereit und insbesondere auch in der Lage ist, zu bezahlen. Leider kommt die Antwort nach dem richtigen Kaufpreis immer erst später, dann jedoch auch oft mit negativen Folgen für den Käufer.

---

## 2.4. UMSETZUNGSPHASE

---

## 2.4.1. ANALYSE DER STEUERLICHEN SITUATION

---

Die eingehende Überprüfung des gesamten steuerlichen Umfeldes ist von erheblicher Bedeutung. Auch hier ist die Heranziehung eines externen Beraters dringend angeraten. Die Analyse erfolgt anhand der verschiedenen Steuererklärungen, der Betriebsprüfungsbescheide, der Analyse spezifischer Steuervorgänge und natürlich der gesamten Korrespondenz mit den Finanzbehörden. Es ist sicherzustellen, dass durch die Übernahme des Unternehmens weder

bestehende Steuervergünstigungen wegfallen noch eventuelle zusätzliche Belastungen beim Aufkäufer geschaffen werden. Viele Tatbestände können im Vorfeld durch entsprechende Prüfungen und Analysen aufgedeckt werden; oft bleiben noch erhebliche Grauzonen offen. Diesem Risiko ist in dem Übernahmevertrag und dabei insbesondere im Rahmen der geforderten Passivgarantien Rechnung zu tragen. Bestehende bekannte Steuerprobleme sollten

auf jeden Fall bereits bei der Kaufpreisermittlung berücksichtigt werden.

Die Existenz von steuerlichen Verlustvorträgen hat einen Einfluss auf die Verjährung der in diesen Perioden begründeten Sachverhalte (z.B. Rückstellungen) und kann bei der Wahl der Übernahmeschemata eine wichtige Rolle spielen. (Hierzu sollen nachstehend zwei verschiedene Aufkaufformen erläutert werden.)

## 2.4.2. ANALYSE DER ARBEITSRECHTLICHEN SITUATION

---

Dieses Gebiet gehört zum Kernbereich des Aufkaufs. Oft ist gerade die Übernahme einer funktionierenden Produktions-/Vertriebsmannschaft oder von wertvollen Spezialisten das eigentliche Ziel des Kaufvorhabens.

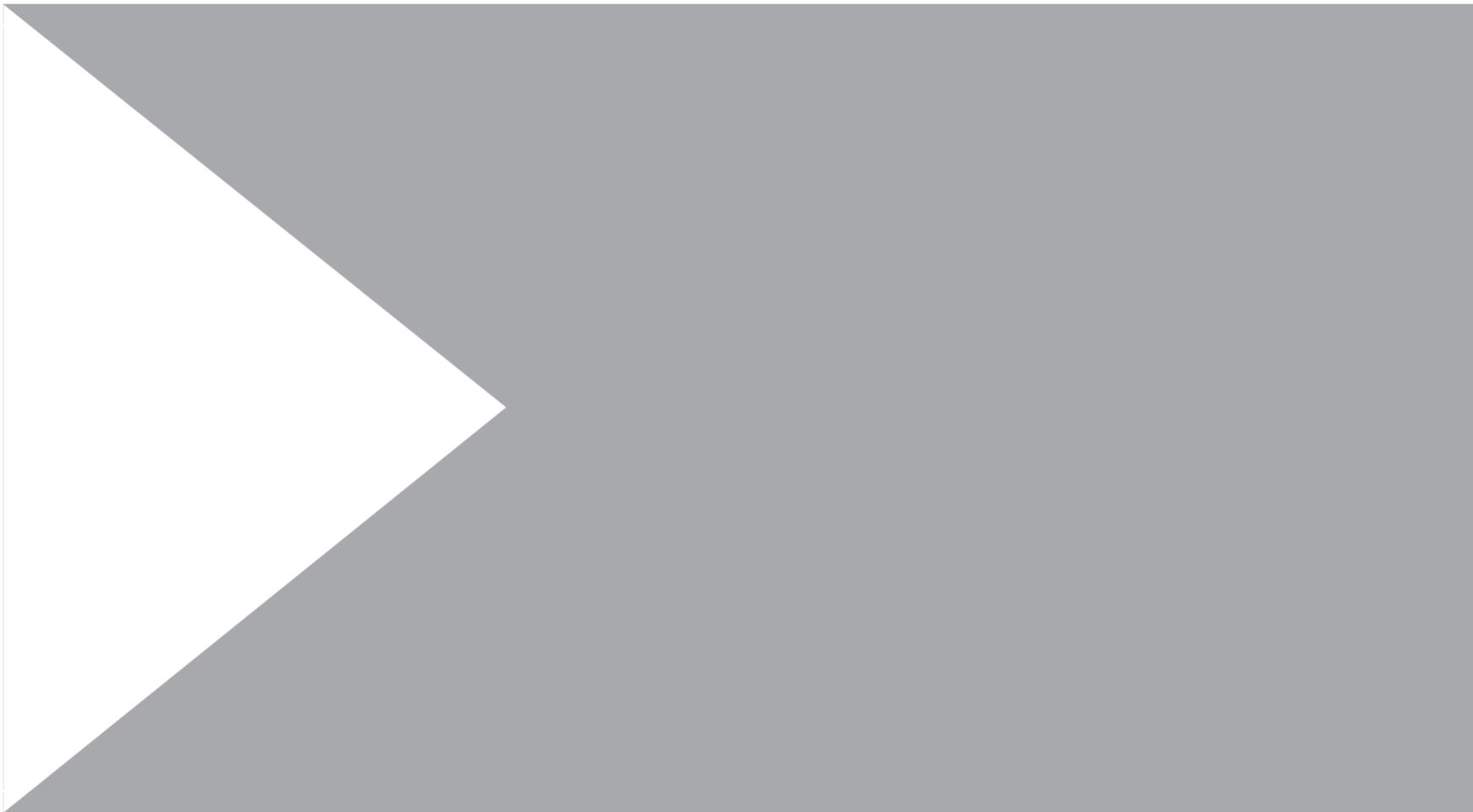
Eingehende Prüfungshandlungen sollten durch die eigenen Verantwortlichen des Aufkäufer, wie auch durch externe Berater durchgeführt werden. Der Aufkäufer muss sich ein umfassendes Bild über die Qualität und die Einstellung der zu übernehmenden Führungsmannschaft

machen. Es ist sicherlich – zumindest für eine Übergangszeit – empfehlenswert, die ehemalige Geschäftsleitung und dabei insbesondere den bisherigen Patron (PDG) beizubehalten. Dabei kommt es jedoch auf den Einzelfall und die bestehende „Konfliktsituation“ an. Bei der Spitze – soweit sie übernommen werden sollte – ist dann viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Des Weiteren sind alle bestehenden Arbeitsvertragsverpflichtungen, die Gehaltsstruktur, Sonderleistungen, Prämienregelungen, die Einhaltung der 35-Stundenwoche etc. zu analysieren.

Dabei sind die französischen Sonderbestimmungen und Gebräuche besonders zu beachten: Eine Vielfalt von unterschiedlichen Sozialversicherungen auf gesetzlicher, aber auch freiwilliger Basis, die gesetzliche Gewinnbeteiligung, spezifische Urlaubsbestimmungen, Abfindungsregelungen etc.

Die Durchsicht der Betriebsratsprotokolle wie auch der Prüfungsbescheide durch die Sozialversicherungskasse ist Pflichtlektüre und gibt oft über viele Problemfelder Auskunft.





### 2.4.3. ANALYSE DER RECHTLICHEN SITUATION

---

Es handelt sich hier um ein sehr weites Feld – das Zusammentragen und die Analyse der bestehenden vertraglichen Beziehungen, deren Konditionen, Auswirkungen und der eventuell bereits existierenden Konflikte. Es geht dabei darum, sich in diesem Stadium soweit wie möglich einen Überblick zu verschaffen, um daraus vielleicht bereits jetzt schon Konsequenzen zu

ziehen („die Reißleine zu ziehen“), aber zumindest Elemente für den definitiven Kaufvertrag zu sammeln. Auch hier kommt es darauf an, laufende Prozesse und Ansprüche sowie eventuelle, potentielle Problemfelder, die entsprechende Konsequenzen nach sich ziehen könnten, zu identifizieren und deren finanzielle Auswirkungen festzustellen. Das Motto heißt:

Intensives Sammeln und Aufspüren der bestehenden Engagements, eine entsprechende Analyse und die hieraus zu ziehenden Konsequenzen. Die dabei gewonnenen Ergebnisse sind wichtige Elemente für den Kaufpreis, und sollten deswegen insbesondere im Endvertrag erwähnt und berücksichtigt werden.

---

# 3. ÜBERNAHMEVERTRAG

---

---

Soweit die Verhandlungen, Analysen und Vorprüfungen abgeschlossen sind und der Aufkäufer eine relativ klare Vorstellung über das Kaufobjekt und dessen Umfang erlangt hat, kommt es zur Erstellung des Übernahmevertrages.

Zunächst einige Ratschläge aus der französischen Praxis:

Nur das geschriebene Wort zählt. Alles, was nicht im Vertragswerk zugesichert oder durch Gesetz geregelt ist, kann auch später nicht gel-

tend gemacht werden. Der Gesamtvertrag wird deshalb auch in aller Regel entsprechend umfangreich und detailliert sein. Wiederum muss sich der Aufkäufer einer manchmal zeitlich sehr aufwendigen und nervlich aufreibenden Übung unterziehen. Es heißt hier am Ball bleiben; oft wird bei jeder Verhandlungsrunde wieder von Neuem begonnen, aber erst wenn die gewünschte Vereinbarung definitiv zu Papier gebracht ist, ist sie auch endgültig verabschiedet. Der Aufkäufer sollte auf jeden Fall das Konzept in der Hand behalten; die redaktionelle

Leitung der Vertragsabfassung sollte unter allen Umständen bei ihm liegen, wobei die damit verbundenen Kosten als zweitrangig zu betrachten sind.

Die Vertragsbestimmungen sind klar, einfach und durchsetzbar zu erstellen. Es führt zu nichts, juristisch hochkomplizierte Formulierungen für theoretische Konfliktfälle vorzusehen, die nur zu Interpretationsschwierigkeiten führen und im Streitfall vor Gericht nicht zu dem gewünschten Ergebnis führen. Die „Stunde der Wahrheit“

einer Vereinbarung zeigt sich erst bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung. Erst dann beweist sich, ob die Formulierung des Vertragstextes den Erwartungen entspricht.

Die Aktiv- und Passivgarantien, die einen wichtigen Bestandteil des Vertragswerkes darstellen, sind sorgfältig auf den Einzelfall abzustimmen. Eine „Standardfassung“, eine „Schubladenversion“ bringt überhaupt nichts. Besonders wichtig ist die Festlegung der Höhe der Schwellenwerte, ab deren Überschreitung die Garantiepflcht ausgelöst wird.

Besondere Aufmerksamkeit ist der Ermittlung und der Formulierung des Übernahme preises zu widmen. Die definitive Kaufpreisfestlegung sollte nur auf der Grundlage der Ergebnisse einer

durch den Aufkäufer erfolgten „harten“ Prüfung erfolgen. Das Prüfungsrecht zu diesem Zeitpunkt sollte eine „conditio sine qua non“ sein – es ist die letzte Gelegenheit, nochmals vor dem endgültigen Vertragsabschluss entscheidend einzugreifen. Deshalb muss auch klar festgelegt werden, welche Auswirkungen die gefundenen Ergebnisse/Abweichungen auf den Kaufpreis haben sollen. In schwerwiegenden Fällen sollte auch eine Klausel enthalten sein, die sogar den Rücktritt vom Vertrag ermöglicht.





---

# 4. MÖGLICHE ÜBERNAHMEMODELLE

---

---

## 4.1. ASSET DEAL / SHARE DEAL

---

## 4.1.1. ASSET DEAL

---

Der Kauf von Teilbereichen eines Unternehmens ohne Übernahme des „Rechtsmantels“ ist eine beliebte Form der Übertragung. Insbesondere beim Kauf aus einem Konkurs, aber auch bei der Übernahme hochverschuldeter Gesellschaften wird dieses Modell häufig gewählt. In Frankreich spricht man von der Übertragung des „Fonds de Commerce“; sie unterliegt strengen Formvorschriften und steuerlichen Sonderregelungen.

Der Vorteil dieser Gestaltungsweise ist u.a. die Befreiung von Altlasten und eine große Flexibilität hinsichtlich der Übernahme der ge-

wünschten Aktivposten. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die bestehenden Arbeitsverträge und sonstigen sozialen Verpflichtungen gesetzlich auf den Käufer übergehen. Es ist also bei den vertraglichen Ausgestaltungen darauf zu achten, dass diese „Automatik“ durch Garantieabsprachen zumindest in finanzieller Sicht abgesichert wird. Als negatives Element dieser Erwerbsform ist der Wegfall bestehender steuerlicher Verlustvorträge aufzuführen. Dies wiegt umso schwerer, als Verlustvorträge mittlerweile zeitlich unbegrenzt vorgetragen werden können. Hinzu kommt, dass die Durchführung eines „Asset Deals“ (über 200.000 €)

einer Registersteuer von ca. 5% auf der Basis der Verkaufswerte unterliegt, wohingegen die Übertragung von Aktien mit 0,1% versteuert wird.

Letztlich ist auf die steuerliche Problematik des „Fonds“ hinzuweisen, d.h. auf die Differenz zwischen Gesamtwert für den Übertragungsvorgang und den identifizierbaren Aktivwerten. Dieser „Fonds“, der sogenannte „Geschäftswert“ oder auch „Goodwill“ kann bei der übernehmenden Gesellschaft grundsätzlich steuerlich nicht abgeschrieben werden.





---

## 4.2. GRÜNDUNG EINER ÜBERNAHMEGESELLSCHAFT

---

---

Bereits zu Beginn der Verhandlungen ist die Frage des rechtlichen Aufkäufers zu klären. Unterschiedliche Szenarien sind dabei zu überdenken, wobei die wirtschaftliche Lage des Kaufobjektes, die Gesellschaftsstruktur des Aufkäufers, z.B. ob er bereits über andere Gesellschaften in Frankreich verfügt und wie die Finanzierung der Übernahme durchgeführt werden soll, von ausschlaggebender Bedeutung sind. Die eigens für den Kauf gegründete Gesellschaft ist dabei eine Alternative. Hierzu nachstehend einige Anmerkungen:

#### **4.2.1. Kapitalausstattung**

Das gewählte Übernahmemodell, d.h. der Erwerb des aufgekauften Unternehmens über eine hierzu gegründete Gesellschaft soll häufig dazu dienen, den Kaufpreis oder zumindest einen Teil davon durch die Rentabilität des aufgekauften Objektes zurückzuzahlen. Hierzu nimmt die Übernehmergeellschaft ein Bankdarlehen auf, abgesichert z.B. durch Garantien der Gruppe und verrechnet die Zins- und Tilgungsbelastungen mit dem Ergebnis und dem Cash flow der aufgekauften Gesellschaft. Die Darlehenszinsen

der Übernehmergeellschaft sind nach französischem Steuerrecht voll abzugsfähig, bzw. mit anderen Einkünften verrechenbar, soweit der Grundbetrag (Darlehen) von einem Dritten (Bank) gewährt wurde. Bei Gruppenausleihungen hingegen ist die Höhe des Darlehens – abhängig vom eingezahlten Gesellschaftskapital der Übernehmergeellschaft – beschränkt. Die Höhe der Eigenkapitalausstattung der Übernehmergeellschaft ist damit bei einer Gruppenfinanzierung von großer Bedeutung.

#### 4.2.2. Steuerliche Organschaft

Die steuerliche Verrechnung der Ergebnisse der erworbenen Gesellschaft mit den noch nicht versteuerten Ergebnissen aus Beteiligungsgesellschaften setzt das Bestehen einer steuerlichen Organschaft voraus. Für die Bildung einer solchen Organschaft ist eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen, z.B. die Obergesellschaft hält mindestens 95% der Untergesellschaft. Beide Gesellschaften müssen dabei über identische Geschäftsjahre verfügen und der Körperschaftsteuer unterliegen. Für das erste Geschäftsjahr und den Beginn der Organschaft können sich bei nicht abgestimmten Laufzeiten Schwierigkeiten für die erstmalige Verrechnung ergeben.

#### 4.2.3. Problematik der Beteiligungsnebenkosten

Die Kosten aus dem Aufkauf der Gesellschaft (z.B. Beratungs-, Prüfungskosten) sind steuerlich zu aktivieren und über fünf Jahre abzuschreiben, damit entfällt die sofortige Aufwandserfassung. Im Falle des Aufkaufs durch eine Übernahmegesellschaft/Holding ist deshalb darauf zu achten, dass mit Übernahme eine Organschaft zwischen beiden Gesellschaften eingerichtet wird, um damit die erste Abschreibungsrate nutzen zu können.

#### 4.2.4. Verschmelzung von Ober- und Untergesellschaft

Die Gründung einer speziellen Übernahmegesellschaft erfolgt in erster Linie aus steuerlichen Gründen. Es besteht deshalb in aller Regel die Absicht, in nicht allzu langer Zeit beide Gesellschaften zu verschmelzen. Dies kann jedoch zu steuerlichen Verwerfungen führen.



---

# 5. SCHLUSSBEMERKUNGEN

---

---

Der definitive Erfolg eines Unternehmensaufkaufs zeigt sich oft erst einige Jahre später und hängt nicht unwesentlich von der Art und Weise ab, wie die übernommene Gesellschaft integriert wurde. Deshalb hierzu noch abschließend einige Anmerkungen und Empfehlungen:

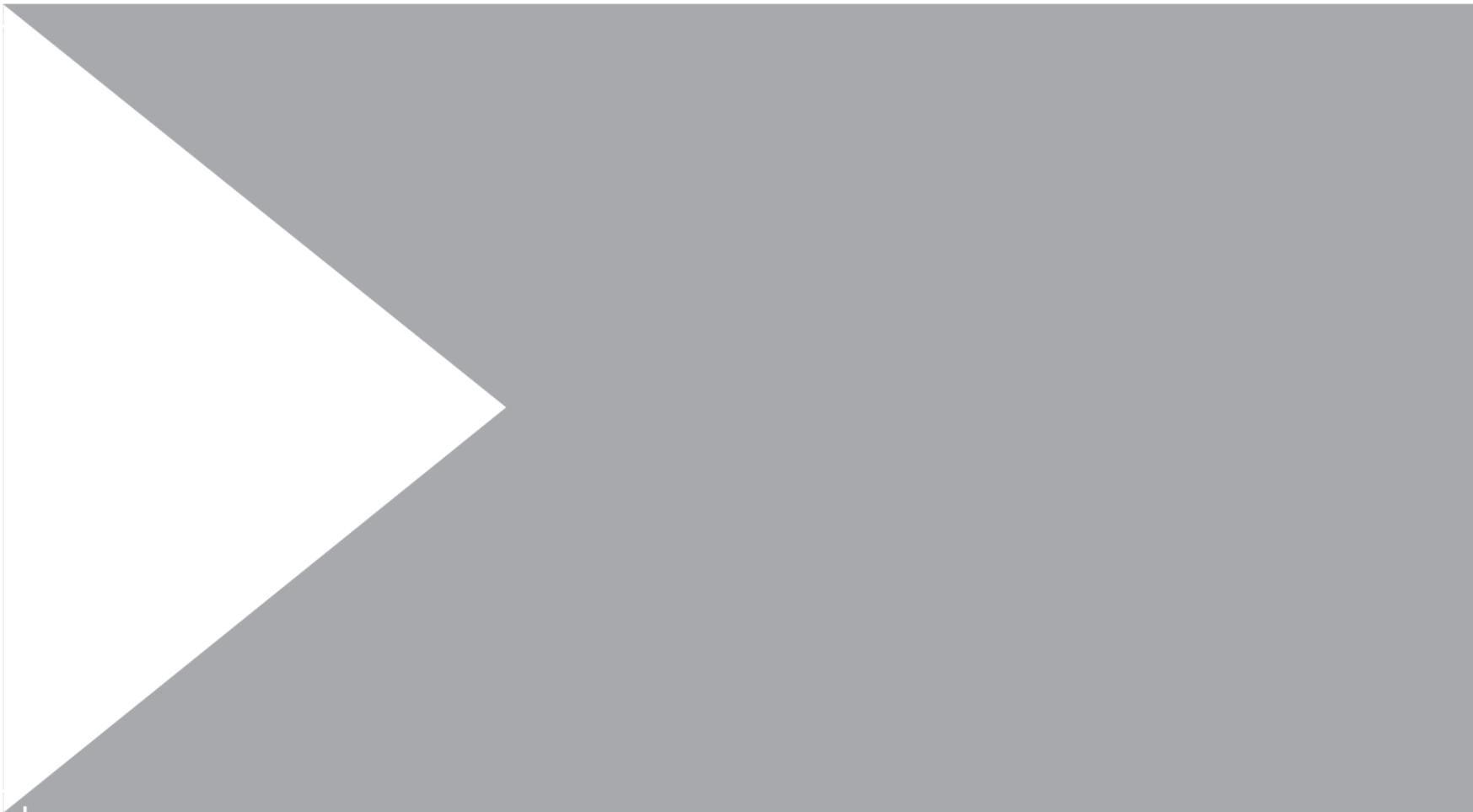
Unmittelbar nach Übernahme ist, soweit dies nicht bereits während des Aufkaufvorganges erfolgte, eine tiefgehende Bestandsaufnahme

sämtlicher Unternehmensbereiche mit anschließendem Maßnahmenkatalog durchzuführen. Ziel sollte es u.a. sein, relativ schnell ein effizientes Berichtswesen für die Gruppe aufzubauen. Dazu bedarf es einer guten Kenntnis der vorliegenden Unterlagen im Unternehmen und der Rechnungslegungs- und Buchhaltungsvorschriften in Frankreich. Der gesetzlich vorgeschriebene einheitliche französische Kontenplan stellt hierbei oft den ersten Stolperstein

dar. Auch hierfür gibt es Lösungen. Wichtig sind die Kenntnis der bestehenden Unterschiede und die richtige Behandlung der französischen Kollegen, um ein funktionierendes, für beide Teile sinnvolles System aufzubauen. Die gleichen Überlegungen und Arbeiten sind für die Einführung eines einheitlichen gruppenweiten Informationssystems anzustellen. Die psychologische Seite und die sich hieraus ergebenden Schwierigkeiten sind genauso hoch einzuschät-







---

### **Legal Disclaimer**

Der Inhalt dieser Publikation stellt weder eine individuelle Auskunft, Beratung oder Empfehlung, einen dementsprechenden Rat noch ein Gutachten dar. Wir übernehmen dafür keinerlei Haftung.

Der Veröffentlichung dieser Informationen liegt kein rechtsgeschäftlicher Wille zugrunde und deren Nutzung führt zu keinerlei Vertragsverhältnis.

Obwohl wir bei Ermittlung und Auswahl der Informationen um höchste Sorgfalt bemüht sind, übernehmen wir keine Gewähr für deren Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität.

Sollten Sie auf Basis dieser Informationen eine geschäftliche Entscheidung treffen wollen, lassen Sie sich bitte zuvor beraten, damit Ihre individuellen Begleitumstände in die Entscheidungsfindung einfließen können.

Paris, April 2025 © Coffra group

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

[WWW.COFFRA-GROUP.DE](http://WWW.COFFRA-GROUP.DE)

---

# Coffragroup

16 rue Auber  
75009 Paris

5 rue de la Coopérative – Hall 3  
67000 Strasbourg

Telefon: +33 1 58 36 12 80  
E-Mail: [info@coffra-group.fr](mailto:info@coffra-group.fr)

