



Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

mit der Nummer 1 des Schwärzer & Partner Newsletter – oder sagen wir besser unserer Informationsbroschüre – wollen wir Ihnen die Gelegenheit geben, sich ein noch besseres Bild von unserer Beratungsleistung zu machen.

Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, Ihnen vier Mal im Jahr einen Einblick in ein aktuelles, relevantes und interessantes Themengebiet zu geben, welches wir für Sie aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten wollen. Denn, maßgeschneiderte und qualifizierte Beratung mittelständisch strukturierter Unternehmen ist eine Herausforderung, bei der man ganzheitlich denken und vorgehen muss, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen.

Ja, unser Anspruch ist hoch, und sicher können wir auf diesem Wege nur einen Ausschnitt unternehmensspezifischer Fragestellungen geben, aber wir möchten Denkanstöße liefern und Ihnen mit Rat und Tat, umsetzungsorientiert und mit dem Blick für das Machbare, zur Seite stehen.

Wir freuen uns nicht nur auf viele interessante Themen, sondern vor allem auf Ihre Anregungen zu unseren Inhalten.

Ihr

 Manfred Schwärzer

Unternehmensnachfolge – Vernachlässigung mit fatalen Folgen

Im Idealfall ist die Planung der Unternehmensnachfolge Teil der strategischen Planung. In der Praxis wird dieser Part jedoch – gerade im Mittelstand – häufig ignoriert, mit fatalen Folgen für die Unternehmen und die Unternehmerfamilien.

Aktuelle Studien belegen, dass in Deutschland in den nächsten Jahren rund 70.000 Unternehmen mit dem Thema Nachfolge konfrontiert werden.

Gerade im Mittelstand ist das Bewusstsein für die Bedeutung einer frühzeitigen und zielgerichteten Nachfolgeplanung wenig ausgeprägt. Das Thema wird auch heute noch mit geringem Engagement angegangen und vielfach zu lange vor sich her geschoben. Nicht von ungefähr ist immer wieder festzustellen, dass nahezu jede zweite Nachfolgeregelung scheitert.

Bei einem Unternehmer, der seine ganze Kraft in den Dienst des Unternehmens gestellt und sich vielfach durch persönlichen Verzicht ausgezeichnet

Verständlich hohe emotionale Bindung

hat, ist die emotionale Bindung zu seinem Lebenswerk hoch. Eine objektive Betrachtung sämtlicher Nachfolgeoptionen und anstehender Handlungserfordernisse ist für ihn daher schwierig. Allein aus diesem Grund ist die Zusammenarbeit mit einem externen fachkundigen Berater sinnvoll, der den Unternehmer bei der Entwicklung seiner Nachfolge-Strategie unterstützt und ihn bei der Umsetzung begleitet.

Zur Vorbereitung des Unternehmens auf den Generationswechsel gehört nicht zuletzt eine fundierte strategische Evaluation der Ausgangsposition und das Ausrichten auf die Zukunftsanforderungen. Neben der Sicherung der unternehmensbezogenen Nachfolgefä-

higkeit geht es hier auch um die Harmonisierung der Unternehmer- und Famili-

Auch kritische Fragen sollten schonungslos in Angriff genommen werden

erinteressen mit den Vorstellungen und Erwartungen des Nachfolgers.

Im Zentrum der Strategien rund um den Generationswechsel steht der Unternehmer. Für ihn und nur durch ihn selbst müssen vor der Strategieentwicklung fünf kritische Fragen geklärt werden:

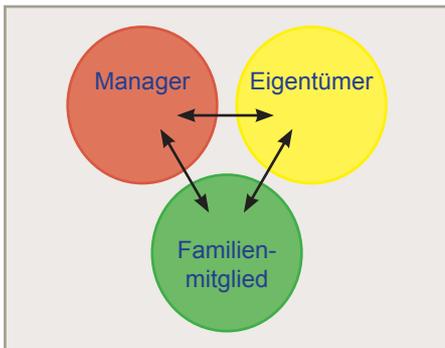
1. Will ich Kasse machen oder mein Lebenswerk langfristig sichern?

Diese Frage führt zu einer Gewissensentscheidung, die in der Regel zu Güns-

Inhalt

Unternehmensnachfolge – Vernachlässigung mit fatalen Folgen	Titelthema
Es gibt mehr Alternativen als die Übergabe des Lebenswerks an die Kinder	2
Fehler, Fallen, Fettnäpfe	3
Der Beirat: Begleiter und Moderator – auch beim Thema Nachfolge	4
Wille, Eignung, Neigung	7
Ausblick auf mögliche Veränderungen des Erbschaftsteuer- und Bewertungsrechts	8

ten der Weiterführung des Unternehmens getroffen wird. Denn die Stärke des Mittelstands besteht auch in Zeiten der Globalisierung darin, dass Unternehmer Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter übernehmen.



Die Spannungsfelder des Unternehmers

2. Bin ich in der Lage loszulassen?

Der Unternehmer muss sich darüber im Klaren sein, dass der Nachfolger seine unternehmerischen Aufgaben mit anderen Vorstellungen und anderem Verhalten wahrnehmen wird, und er muss es akzeptieren.

3. Sind meine finanziellen Bedürfnisse und die meiner Familie in der nächsten Lebensphase abgesichert?

Das Unternehmen bildet auch heute noch einen wesentlichen Vermögensbestandteil des Unternehmers und seiner Familie. Das vollständige Einsteigen für das Unternehmen verhinderte in vielen Fällen den rechtzeitigen Rückzug aus übernommenen Risiken und den Aufbau privater Altersversorgung.

Vorausschauend agieren ist entscheidend

4. Ist das Unternehmen so ausgerichtet, dass es auch ohne mich weitergeführt werden kann?

Auch heute noch erleben wir in unserer täglichen Beratungspraxis, dass mittelständische Unternehmer multiple Funktionen ausfüllen. Als oberster Strategie und als bester operativer Mitarbeiter sind sie kaum zu ersetzen. Doch die starke Konzentration unternehmerischer Verantwortung auf diese eine Person birgt die große Gefahr, dass das Unternehmen nach deren Ausscheiden nicht mehr arbeitsfähig ist. Umso wichtiger ist daher die vorausschauende Vorbereitung und Ausrichtung des Unternehmens auf den Nachfolgezeitpunkt.

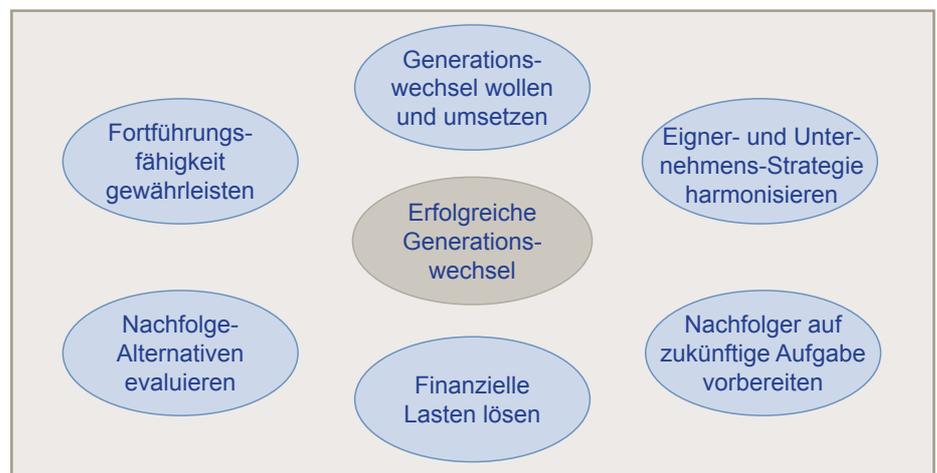
So wird gewährleistet, dass:

- sich das Unternehmen im Markt behaupten kann,
- das Unternehmen in den internen Strukturen sowie aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf die Übergabe vorbereitet ist,
- die Führungsfähigkeit des Unternehmens durch ein gutes Management auch in der Nachfolgephase sichergestellt ist,
- die Absicherung des Unternehmers und der Familie gewährleistet werden kann,
- der Nachfolger seine Vorstellungen zur langfristigen Ausrichtung des Unternehmens durchsetzen kann,
- die Führungskräfte des Unternehmens die Nachfolge unterstützen.

Verkauf nachhaltig sichern.

Alleine die sachlogische und kritische Auseinandersetzung mit diesen strategischen Entscheidungssituationen zeigt die Komplexität von Lösungen zur Unternehmensnachfolge und das Risiko, durch Fehlentscheidungen den wichtigsten Vermögensbestandteil zu gefährden.

Die Planung der Unternehmensnachfolge ist also ein wichtiger Teil der langfristigen Unternehmensstrategie. Der Konsens zwischen Unternehmer und Nachfolger sowie die Begleitung durch die zweite Führungsebene und externe Experten bilden die Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmensübergaben. Ein Generationswechsel aus



Kriterien für einen erfolgreichen Generationswechsel

5. Welche Nachfolgealternativen stehen zur Verfügung?

Die Einmaligkeit der Aufgabe, den Generationenwechsel einzuleiten und umzusetzen, führt dazu, dass der Unternehmer vielfach alleine steht und die Entscheidung eher subjektiv treffen muss. Ein Berater hilft dabei, sämtliche Optionen im Auge zu behalten und objektiv zu beurteilen:

- ein familieninterner Nachfolger steht zur Verfügung und verfügt über die notwendigen Voraussetzungen,
- ein familieninterner Nachfolger ist potenziell vorhanden, jedoch bestehen noch unternehmerische Defizite, die zu beseitigen sind,
- Mitarbeiter des Unternehmens sind bereit und in der Lage, die Nachfolge zu übernehmen,
- es steht nur ein externer Kandidat zur Verfügung,
- Sicherung der Existenz des Unternehmens durch Allianzbildung oder durch

Familientradition ist erfahrungsgemäß nur dann zu verantworten, wenn der Nachfolger oder die Nachfolgerin die entsprechenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen sowie die un-

Für den Fall des Falles: Ein Notfallplan

ternehmerische Leidenschaft mitbringt. Soweit eine familieninterne Nachfolge nicht umzusetzen ist, wird der Generationswechsel nur durch die Auswahl eines familienfremden Nachfolgers oder durch den (Teil-)Verkauf des Unternehmens gelöst werden können.

Zur Planung der Unternehmensnachfolge gehört auch ein Notfallplan, der bei einem unerwarteten Ausfall des Unternehmers in Kraft tritt. Leider versäumen es viele mittelständische Unternehmer, für den Fall der Fälle Vorsorge zu treffen.

Fortsetzung Seite 6

Interview Fehler, Fallen, Fettnäpfe

Peter von Windau im Gespräch zu den heute größten Herausforderungen des Mittelstands – rund um den Generationswechsel.

S & P Info: Herr von Windau, welche Fehler machen mittelständische Unternehmer bei ihren Nachfolgeregelungen besonders häufig?

Das Thema wird meist verdrängt, verzögert und verhindert und damit zu spät angegangen. Das hängt damit zusammen, dass viele Unternehmer ihr Lebenswerk nicht loslassen wollen. Manche halten sich auch für unersetzbar und fürchten den Machtverlust.

Im Grunde ist der Generationswechsel ja ein unangenehmes Thema, weil man sich die eigene Endlichkeit bewusst macht. Eine weitere, in der Praxis gar nicht so selten auftretende Problematik besteht darin, dass viele Unternehmer die Fähigkeiten ihrer Kinder und potenziellen Nachfolger eher zu negativ einschätzen und bezweifeln, dass sie in der Lage sind, das Unternehmen zu führen. Töchter werden übrigens noch deutlich kritischer gesehen als Söhne. Dazu kommt, dass nicht nur die Vorbereitung des Generationenwechsels, sondern auch die Vorbereitung der Nachfolger nicht immer optimal ist.

S & P Info: Woran liegt das?

So mancher Unternehmer ist für seine Kinder ein katastrophales Vorbild: Wenn die Firma stets wichtiger ist als die Familie und viel zu wenig Zeit für das Familienleben bleibt, stellen sich die Kinder spätestens als Heranwachsende die Frage, ob ein Leben als Unternehmer wirklich erstrebenswert ist.

Aber auch die Ausbildung der Nachfolger ist häufig unzureichend. Denn praktisches Wissen über Unternehmensführung wird an den Hochschulen kaum gelehrt. Die Möglichkeit, dass sich der Nachwuchs erst in einem anderen Unternehmen bewährt, ist mit Vorsicht zu genießen: Sind Sohn oder Tochter wirklich gut, besteht die Gefahr, dass sie ihre Karriere nicht im elterlichen Unternehmen fortsetzen.

Konnten sie sich bei einem anderen Unternehmen nicht durchsetzen, starten sie mit diesem Makel im elterlichen Betrieb. Ich empfehle daher dringend, eine Teilnahme am Programm der

Deutschen Junioren Akademie zu prüfen, die genau deshalb vor über 10 Jahren gegründet wurde.

S & P Info: Wäre es in manchen Fällen nicht besser, wenn der Unternehmer auch Alternativen jenseits der Übergabe an die eigenen Kinder in Betracht zieht?

Natürlich. Leider werden Diskussionen mit den potenziellen Nachfolgern über weitere Optionen, finanzielle Belastungen, die Altersversorgung des Seniors und das Ausbezahlen anderer Familienmitglieder oft zu spät und noch öfter nicht mit der nötigen Offenheit geführt. Ein interfamiliäres Geflecht aus unausgesprochenen Erwartungen, Hoffnungen, Ängsten und Vermutungen führt jedoch keinesfalls zur rundum besten Lösung – im Gegenteil. Das Beharren auf einer familieninternen Nachfolgeregelung ohne die Alternativen Fremdmanagement, Verkauf oder Verschmelzen mit einem anderen Unternehmen überhaupt in Betracht zu ziehen, beschneidet die Gestaltungsspielräume für die optimale Nachfolgeregelung – und damit in vielen Fällen den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

S & P Info: Wann ist es empfehlenswert, Hilfe von außen in Anspruch zu nehmen?

Um die unternehmerisch, familiär und auch steuerlich günstigste Nachfolgelösung zu finden, ist nicht nur juristisches und steuerliches Expertenwissen wichtig, sondern auch die Begleitung durch einen erfahrenen Unternehmensberater. Denn im Rahmen der Übergabe eines

Unternehmens an die nächste Generation ist es grundsätzlich sinnvoll, die strategische Positionierung, die Wettbewerbsfähigkeit und die Organisationsstrukturen zu überprüfen und zu optimieren.

Ein Berater unterstützt dabei, Ziele zu definieren, Strategien zu entwickeln, Zeit- und Maßnahmenpläne zu definieren. Ich kenne viele Unternehmen, denen durch eine Strategieänderung im Zuge des Generationswechsels ein gewaltiger Sprung nach vorne gelang. Wichtig ist allerdings, dass der Berater nicht nur fachlich kompetent und strategisch versiert ist, sondern sich mit den Belangen des Mittelstands auskennt und in der Lage ist, den potenziellen Nachfolger/die Nachfolgerin zu verstehen und einzubinden.

S & P Info: Ohne externe Unterstützung wird es also Ihrer Meinung nach eher problematisch?

Die Hoffnung, dass bei der Umsetzung der Nachfolgeregelung alles glatt verlaufen wird, dass Konflikte zwischen Junior und Senior von vornherein vermieden oder zumindest rasch und für beide Seiten befriedigend beigelegt werden, trägt in den allermeisten Fällen. Auf einen Moderator in Form eines Beraters, eines Führungskräfte-Coachs oder eines Beirats zu verzichten, ist gefährlich. Und strategische Altlasten des Seniors unreflektiert zu übernehmen, mindestens genauso.

S & P Info: Welche kritischen Punkte sollten bei einer innerfamiliären Nachfolgeregelung unbedingt be-

Die größten Fehler beim Generationswechsel

1. Verdrängen, verzögern, verhindern
2. Fehleinschätzung des Potenzials der Nachfolger
3. Mangelnde Vorbereitung der Nachfolger
4. Fehlende Strategien, Alternativen, Optionen
5. Zu wenig Offenheit in den Diskussionen zwischen den Beteiligten
6. Verzicht auf einen neutralen Moderator
7. Fehlende operative Umsetzung der geplanten Nachfolgeregelung

trachtet werden?

Viel zu oft ist es leider so, dass rund um die Nachfolgeregelung Pläne geschmiedet, Organigramme gepinselt, sämtliche Formalitäten erledigt wurden und dann hält sich der Senior nicht daran. Anstatt sich zurückzuziehen und dem Junior/der Juniorin die Bühne zu überlassen, drängt er sich nach wie vor ins Rampenlicht, trifft Entscheidungen, delegiert quer und will die erste Geige spielen. Häufig merkt er nicht einmal, wie sehr er damit die Position seines Nachfolgers/seiner Nachfolgerin untergräbt und letztlich auch dem Unternehmen schadet. Wer als Unternehmer aktiv war, braucht auch im Ruhestand attraktive Möglichkeiten zur Gestaltung seines Alltags. Ehrenämter oder eine Tätigkeit in Beiräten und neue Hobbys können den Rückzug aus dem Unternehmen erleichtern.

S & P Info: Worauf sollte der Junior/ die Juniorin nach der Übergabe besonders achten?

Ein erfahrener Unternehmer hinterlässt große Fußstapfen, die der Junior mangels persönlicher und beruflicher Erfah-

ungen in den seltensten Fällen alleine ausfüllen kann. Eine mehrköpfige Geschäftsführung, die Stärkung der zweiten Ebene oder ein Zwischenmanage-

ment kann entlasten und dem Junior die Freiräume schaffen, die er braucht, um notwendige Veränderungen in die Wege zu leiten.

Der Beirat: Begleiter und Moderator – auch beim Thema Nachfolge

Ein Beirat kann beim Generationswechsel maßgebliche Hilfestellungen leisten – und zwar umso besser, je intensiver er das Unternehmen begleitet. Ein Beitrag von Dieter R. Kirchmair.

Vertrauen ist eine unverzichtbare Grundlage für den Erfolg der Aktivitäten eines Beirats. Dies gilt ganz besonders bei der Begleitung der Unternehmensnachfolge. Gerade bei diesem hoch emotionalen Thema ist es wichtig, dass sämtliche Gesellschafter sowie die Familie des Unternehmers und natürlich auch der Unternehmer selbst den Mitgliedern des Beirats ein hohes Maß an Vertrauen entgegenbringen. Nur aus einem erprobten Vertrauensverhältnis heraus kann der Beirat wirklich kritisch und fundiert beraten und moderieren – mitunter selbst gegen erkennbare Präferenzen der Gesellschafter, aber zum Wohl des Unternehmens.

Moderator zwischen den Vorstellungen und Werten des Seniors und den Ideen und Strategien des Juniors vermittelt.

Kommt eine familieninterne Lösung nicht in Frage, kann der Beirat den Unternehmer bei der Prüfung sämtlicher Alternativen und – mittels seiner beruflichen Netzwerke – auch bei der Suche geeigneter Kandidaten unterstützen. Bei einem Management Buy In oder Buy Out sollten Unternehmer und Beirat die in Frage kommenden Kandidaten zunächst getrennt prüfen, um danach ihre Ergebnisse vergleichen zu können.

Bei Familienunternehmen ist die emotionale Bindung des Unternehmers an sein Unternehmen ein immer wiederkehrendes Glücks- aber auch Gefahrenmoment. Um Entscheidungen im Sinne des Unternehmens und der Familie treffen zu können, ist es sehr wichtig, neutralen Rat einzuholen. Ein Beirat, der das Unternehmen seit langem begleitet, ist dafür hervorragend geeignet – unabhängig davon, ob er lediglich beratende Funktion ausübt oder aber konkrete Mitsprache- und Entscheidungsrechte genießt. Wichtig ist aber die Besetzung des Beirats. Den Anwalt, den Wirtschaftsprüfer oder einen Mitarbeiter der Hausbank in das Gremium zu holen, ist wenig zielführend. Denn dieser Personenkreis berät den Unternehmer ja ohnehin, zum größten Teil gegen Bezahlung. Im Beirat sollten Persönlichkeiten sitzen, von deren Erfahrungen, Kompetenzen und Kontakten das Unternehmen ergänzend profitieren kann – und die auch einmal offene Worte sprechen.



Der Autor

Peter G. von Windau ist Mitbegründer der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM) und war de-

ren langjähriger Geschäftsführer und Beiratsvorsitzender. Er war ferner Teammitglied und Berater beim 2. Bericht des Club of Rome, Lehrbeauftragter der Technischen Universität München, Mitglied der Enquete-Kommission des Landes Baden-Württemberg zur Zusammenarbeit des Mittelstands mit Beratern und Autor zahlreicher Veröffentlichungen, u. a. des Bestsellers „Strategien für Sieger – Erfolgsgeheimnisse Mittelständischer Unternehmen.“ Zu seinen Arbeitsgebieten gehören die Probleme mittelständischer Unternehmen, insbesondere des Generationswechsels bzw. der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen.

Es gibt mehr Alternativen als die Übergabe des Lebenswerks an die Kinder

Auch wenn kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung steht, gibt es vielfältige Möglichkeiten zur Gestaltung des Generationswechsels im Unternehmen, denn der Wunsch eines Unternehmers ist es doch, dass sein Lebenswerk erfolgreich weitergeführt wird.

Und gerade dann ist die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Beratungsunternehmen empfehlenswert, denn es gibt viele Fragen zu klären. Wie kann die Existenz meines Unternehmens auch nach meinem Ausscheiden gesichert werden? Wie viel ist die Firma eigentlich wert? Wer kann sich den Kauf leisten? Wie funktionieren eigentlich ein MBO und ein MBI? Wie finde ich überhaupt einen Käufer? Gibt es praktikable Möglichkeiten, das Unternehmen langfristig im Familienbesitz zu halten?

Um diese Fragen kreisen die Gedanken vieler Unternehmer, bei denen eine familieninterne Nachfolgelösung nicht in Frage kommt. Doch selbst in diesem Fall muss der Generationswechsel nicht

Es gibt viele Möglichkeiten, das Ruder zu übergeben

zwingend mit dem Verkauf des Unternehmens einhergehen. Es gibt durchaus Möglichkeiten, Geschäftsanteile weiterhin im Familienbesitz zu halten, indem ein oder mehrere Geschäftsführer eingesetzt werden.

Der Unternehmer muss sich dabei jedoch darüber im Klaren sein, dass die Steuerung des Managements nach wie vor zu seinen Aufgaben gehört. Ein kompletter Rückzug ist mit dieser Lösung nicht möglich. So lange er Gesellschafter ist, steht er zudem nach wie vor im unternehmerischen Risiko.

Für Unternehmer, die sich lediglich aus dem operativen Geschäft verabschieden wollen, ist diese Variante durchaus eine Überlegung wert.

Mit Unterstützung eines qualifizierten Beirats (siehe dazu auch S. 4) als Aufsichtsgremium, der die Rechte und Pflichten des Managements klar definiert und dessen Tätigkeiten überwacht, kann sich der Unternehmer nach und nach in den Ruhestand verabschieden.

Allerdings ist es nicht immer einfach, passende externe oder interne Kandidaten für Geschäftsführerpositionen zu finden. Sie müssen das entsprechende Know-how mitbringen und sich sowohl bei den Kunden und Lieferanten als

Die größten Herausforderungen

auch bei den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens Akzeptanz verschaffen können.

Beim Verkauf des Unternehmens gilt es, gleich zwei große Herausforderungen zu meistern: Die Ermittlung des Unternehmenswerts und die Suche nach einem Käufer.

Die Festlegung des Kaufpreises ist ein besonders heikles, da emotional belastetes Thema, an dem viele Unternehmensnachfolgen scheitern. Dies liegt aber nur zum Teil daran, dass es in der Praxis verschiedene Ansätze zur Bewertung des Unternehmenswerts gibt.

Einer der Hauptgründe liegt leider – oder sagen wir verständlicher Weise – darin,

Der Autor

Manfred Schwärzer war bei einem internationalen Textilkonzern tätig, bevor er 1987 zur Wella AG kam. Ab 1990 war er Mitglied der Geschäftsleitung der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH (DGM), einer Tochtergesellschaft der Deutschen Bank. Zusammen mit einigen Leitenden Mitarbeitern gründete er im Jahr 2004 die Mittelstandsberatung Schwärzer & Partner, die er als geschäftsführender Gesellschafter leitet. Seine Beratungsschwerpunkte liegen vor allem in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Kostenmanagement/Controlling und auf Finanzierungsfragestellungen sowie bei M&A.

dass Unternehmer dazu tendieren, den Wert ihres Lebenswerks zu hoch anzusetzen und damit potenzielle Inter-

Unterstützung mit Know-how ist das A und O

essenten von vornherein abschrecken. Gerade hier hilft ein Unternehmensberater, der strategisches und, finanzwirtschaftliches Know-how mitbringt und Erfahrungen mit Nachfolgeregelungen hat. Er unterstützt dabei, einen realen Kaufpreis zu ermitteln – und weiß, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um den Unternehmenswert wirkungsvoll zu steigern.

Die zweite große Herausforderung besteht in der richtigen Auswahl und Ansprache von Kaufinteressenten. Gut dran sind Unternehmer, bei denen sich Führungskräfte für einen Kauf des Un-

Richtige Lösungen finden erfordert Erfahrung

ternehmens interessieren. Beim so genannten Management Buy Out (MBO) liegt jedoch die Herausforderung darin, ein Finanzierungsmodell zu finden, das den neuen Inhaber finanziell nicht überfordert und damit seine Chancen auf eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens schwächt.

Bei einem Management Buy In (MBI) kommen die Interessenten dagegen von außerhalb des Unternehmens. Aber auch hier gilt es, tragbare Finanzierungsmodelle auszutüfteln. Kommt weder ein MBI noch ein MBO in Frage, bleibt die Option, an ein anderes Unternehmen zu verkaufen. Dabei ist die Entscheidung, ob an einen strategischen oder einen Finanzinvestor verkauft wird, von großer Bedeutung. Ein strategischer Investor stammt in der Regel aus derselben oder aus vor- und nachgelagerten Branchen, will seinen

Marktanteil ausbauen oder einen Marktzugang sichern. Ein Finanzinvestor ist dagegen primär an der Rendite interessiert, die ein Unternehmen abwirft. Investoren zu finden, die von ihrer Anlagephilosophie her gut zum Unternehmen passen, erfordert also tiefe Kenntnisse über mögliche Finanzinvestoren, die längst nicht alle Unternehmensberatungen mitbringen.

Ein weiterer großer Vorteil in der Zusammenarbeit mit einem Berater besteht darin, dass potenzielle Käufer zunächst ohne Bekanntgabe des Verkäufers angesprochen werden können.

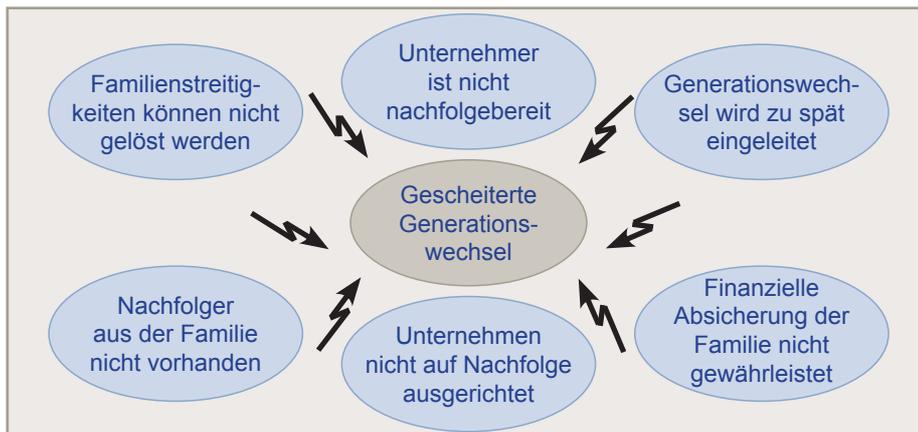
Darüber hinaus erstreckt sich die Unterstützung eines Beraters vom Erstellen eines anonymisierten und dennoch aussagekräftigen Kurz-Exposés bis hin zur Begleitung bei den Vertragsverhandlungen.

Es sollte also unbedingt darauf geachtet werden, einen Berater zu wählen, der über fundiertes Branchenwissen verfügt, Erfahrungen bei der Abwicklung von Unternehmenskäufen und -verkäufen hat und über gute Kontakte zu Interessentengruppen verfügt. Finanzwirtschaftliches Know-how der Berater ist selbstverständlich Voraussetzung.

Die wichtigsten Schritte des Unternehmensverkaufs:

1. Erstellung eines anonymisierten Kurzexposés mit den Eckdaten des Unternehmens und Aufstellen einer Liste potenzieller Käufer (Longlist)
2. Auswahl potenzieller Käufer durch den Unternehmer (Shortlist)
3. Anonymisierte Ansprache der ausgewählten Unternehmen
4. Austausch Vertraulichkeitserklärung (NDA = Non Disclosure Agreement) zwischen potenziellem Kaufinteressenten und Unternehmer
5. Erstellung des Langexposés mit ausführlicheren Informationen zum Unternehmen und Versand an Interessenten
6. Vereinbarung Datenraum-Termin. Prüfung von Referenzen und Austausch weiterer Informationen zur wirtschaftlichen Situation (Überblick über Gesellschafterstrukturen, Bilanzen, Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA), Marktdaten, wichtige Verträge etc.)
7. Erstes Treffen zum gegenseitigen Kennenlernen. Kaufinteressent und Unternehmer stellen sich vor
8. Beide Parteien bekunden Interesse an detaillierten Prüfungen
9. Indikatives Angebot eines oder mehrerer Kaufinteressenten, Einstieg in den Bieterprozess, Auswahl des besten Angebots
10. Abschlussfassung gemeinsamer Absichtserklärung (LOI = Letter of Intent)
11. Detaillierte Prüfungen der Unternehmenszahlen (DD = Due Diligence „erforderliche Sorgfalt“)
12. Endverhandlung und Erstellung eines Vertragsentwurfs
13. Vertragsabschluss

Fortsetzung von Seite 2



Problemfaktoren beim Generationswechsel

fen. Zu einem Notfallplan gehören testamentarische Verfügungen sowie die Absicherung der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens durch interne oder externe Vertretungsregelungen, die Institutionalisierung von Beiratsfunktionen oder der Einbezug eines Unternehmerberaters, der als Interimsmanager fungieren kann. Merkmale einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge:

1. Die Nachfolgeplanung erfolgt frühzeitig und ist Teil der strategischen Unternehmensplanung.
2. Die Unternehmerfamilie, der Nachfolger, aber auch die Schlüsselkräfte im Unternehmen müssen die Nachfolgeplanung kennen und befürworten.
3. Die Nachfolgeplanung erlaubt eine objektive und individuelle Positionsbestimmung aller Beteiligten, inklu-

sive der Schlüsselkräfte im Unternehmen.

4. Die Nachfolgeplanung wird laufend an die aktuelle Situation angepasst.
5. Mögliche Alternativen werden regelmäßig und objektiv geprüft.
6. Alle Beteiligten sind bereit, entsprechend dem Nachfolgeplan zu agieren und ermöglichen dadurch einen nahtlosen Übergang.
7. Der gesamte Prozess von der Planung der Nachfolgeregelung bis zur Übergabe des Unternehmens wird fachlich und persönlich durch sachkundige Dritte (Beirat, Coach, Berater) begleitet.

Der Autor

Willy Hennen berät seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen in der Unternehmensnachfolge und begleitete zahlreiche Generationswechsel als Coach. Seit 2007 leitet er unser Büro in Düsseldorf.

Wille, Eignung, Neigung

Es lohnt sich, Sohn oder Tochter optimal auf die Übernahme unternehmerischer Verantwortung vorzubereiten. Dabei kommt es jedoch nicht nur auf die formale Ausbildung an.

Einem Kleinkind anstelle einer Gutenachtgeschichte die neuesten Unternehmenszahlen vorzutragen, das dürfte eine allzu frühe Einstimmung auf den Generationswechsel sein.

Grundsätzlich ist es jedoch wichtig, dass ein Unternehmer seinen Kindern die Nähe zum Unternehmertum früh vermittelt und mit ihnen offen über mögliche Nachfolge-Modelle spricht. Sei es als Unternehmensnachfolger oder „mündiger“ Gesellschafter.

So manche 14-Jährige haben durchaus die nötige Reife für diese zukunftsorientierten Diskussionen. Dabei darf es aber nicht darum gehen, Sohn oder Tochter

Erfolgsentscheidend sind drei Faktoren

in eine Rolle zu drängen, die ihren Neigungen vielleicht sogar entgegenläuft. Erst der Dreiklang aus Wille, Eignung und Neigung macht aus einem Unternehmerring einen erfolgreichen Unternehmer. Bei der Eignung spielt natürlich auch die formale Ausbildung eine Rolle.

Dennoch zeichnet sich ein erfolgreicher Unternehmer nicht allein durch Fachwissen aus, wie die nebenstehende Aufzählung verdeutlicht. Seinen Kindern eine freie Wahl ihrer Ausbildungsrichtung zuzugestehen, sie eigene Karrierepfade beschreiten und externe Erfahrungen und Erfolge sammeln zu lassen, ist daher im Prinzip durchaus richtig und wichtig.

Sollen Sohn oder Tochter eines Tages jedoch tatsächlich die Nachfolge im Fa-

Fit für die volle Verantwortung?

milienunternehmen antreten, darf dieses Ziel in der Ausbildungsphase sowie bei den ersten beruflichen Stationen allerdings nicht komplett ausgeblendet werden. Es besteht sonst die Gefahr, dass sich Kinder zu weit vom Unternehmen

Diese Merkmale, Kenntnisse und Fähigkeiten zeichnen eine erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit aus:

Unternehmerisches Denken und Handeln



- Ziel- und Ergebnisorientierung
- Leistungsorientierung (Einsatzbereitschaft und Initiative)
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Belastbarkeit und Ausdauer
- klares Entscheidungsverhalten
- gute Selbst- und Arbeitsorganisation

Sozial- und Führungskompetenz



- hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, Kontaktstärke
- Bereitschaft zur Teamarbeit und Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Durchsetzungskraft
- Führungseigenschaften und Führungstechniken
- sympathisches Auftreten

Denkstruktur und Qualifikation



- analytisches und kritisches Denken
- strategisches Denken
- Kreativität
- Managementkenntnisse
- Fach- und Branchenkenntnisse
- Die Orientierung an persönlichen Werten

entfernen und eine Rückkehr bzw. eine Unternehmensnachfolge nicht mehr in deren Lebensplanung zu finden ist. Andere Alternativen, wie zum Beispiel der Verkauf des Familienunternehmens, liegen den Kindern dann vielleicht näher.

Ab dem Alter von 23 oder 24 Jahren ist daher unserer Erfahrung nach ein guter Zeitpunkt für konkrete Vereinbarungen, Maßnahmen und Gespräche, um etwaige Lücken bei der fachlichen und persönlichen Vorbereitung der jungen Generation zu schließen. Dabei unterstützen die Angebote der Deutschen Junioren Akademie (DJA), die speziell auf die Erfordernisse zukünftiger Unternehmenslenker zugeschnitten sind. Grundlage bildet ein Karriereworkshop, bei dem der individuelle

Status quo in Sachen Lebensplanung, unternehmerische und soziale Kompetenzen, erhoben wird.



Der Autor

Julian von Möller ist Geschäftsführer der Deutschen Junioren Akademie (DJA), die seit ihrer Gründung

1996/97 über 500 Unternehmerfamilien bei der Qualifizierung der Nachfolger sowie mit Konzepten zu einem erfolgreichen Generationswechsel unterstützte.

Weitere Informationen finden Sie unter www.juniorenakademie.de.

Ausblick auf mögliche Veränderungen im Erbschaftsteuer- und Bewertungsrecht

Seit dem 4.1.2008 liegt der Gesetzesentwurf zur Reform des Erbschaftsteuer- und Bewertungsrechts vor. Einzelheiten sind jedoch in der Koalition noch umstritten.

Die Reform erscheint auf den ersten Blick angesichts der Erhöhung der persönlichen Freibeträge für nahe Angehörige von Unternehmern erfreulich.

So werden die Freibeträge für Ehegatten auf EUR 500.000,-, für Kinder auf EUR 400.000,- und für Enkelkinder auf EUR 200.000,- angehoben.

Was ist zukünftig mit den sogenannten Verkehrswerten bewertet

Es kann demnach beispielsweise auf eine Ehefrau und zwei Kinder ein Unternehmen mit Verkehrswerten von bis zu EUR 1,3 Mio. steuerfrei übertragen werden.

Die Erhöhung der Freibeträge soll jedoch nur die Belastungen aus der Höherbewertung von Unternehmen ausgleichen.

Während nämlich derzeit Betriebsvermögen und Anteile an Kapitalgesellschaften mit nur etwa 60 Prozent des Verkehrswerts berücksichtigt werden, werden diese Vermögensgegenstände künftig mit ihren Verkehrswerten bewertet.

Was bleibt verschont und was nicht

Die höheren Freibeträge werden damit die stärkere Belastung aus der höheren Bewertung nicht kompensieren können, wenn der Verkehrswert den neu eingeführten Abzugsbetrag von EUR 150.000,- und die Summe der persönlichen Freibeträge übersteigt. Zwar

soll ein Großteil des Betriebsvermögens (85 Prozent) von der Erbschaftsteuer verschont bleiben. Die Begünstigung gilt aber nur, wenn das sog. Verwaltungsvermögen (z.B. fremdvermietete Grundstücke, Beteiligungen an Kapitalgesellschaften von unter 25 Prozent) nicht mehr als 50 % des Betriebsvermögens ausmacht und schon seit zwei Jahren zum Betrieb gehört, der Betrieb über 15 Jahre in seinem unveränderten Bestand fortgeführt wird und die Arbeitsplätze über zehn Jahre mehrheitlich erhalten bleiben (die sog. Lohnsumme darf in den zehn Jahren nach der Übertragung in keinem Jahr geringer sein als 70 Prozent der durchschnittlichen Lohnsumme der letzten fünf Jahre vor der Übertragung).

Ein Unterschreiten der Mindestlohnsumme oder ein Verstoß gegen die Behaltensregeln (wie etwa bei einer Betriebs-(teil)veräußerung, Betriebsaufgabe sowie der Veräußerung oder Entnahme wesentlicher Betriebsgrundlagen) innerhalb des maßgeblichen Zeitraums führt zum teilweisen (Unterschreiten der Mindestlohnsumme) oder vollständigen (Verstoß gegen Behaltensregeln) Wegfall der Verschonung und löst eine Nachversteuerung aus.

Das neue Recht soll voraussichtlich in der zweiten Jahreshälfte 2008 in Kraft treten. Nur bei Erbfällen in der Zeit vom 1.1.2007 bis zum Inkrafttreten des neuen Gesetzes soll der Steuerpflichtige ein Wahlrecht zwischen dem alten und neuen Recht haben. Wer noch in den Genuss der derzeitigen Rechtslage kommen will, hat allen Grund sich zu spüten.

Eine Übertragung nach altem Recht wird sich zumeist bei Vermögensgegenständen empfehlen, deren heutiger Steuerwert erheblich unter dem gemeinen Wert liegt, wie z.B. bei Immobilien, Betriebsvermögen sowie bei Vermögenswerten mit negativen Steuerwerten. Gleiches gilt für Anteile an vermögensverwaltenden Gesellschaften, insbesondere gewerblich geprägten GmbH & Co. KG's.

Der Autor

Dr. Michael Sommer ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner der Anwaltssozietät Taylor Wessing im Büro München. Er berät Unternehmer, Familien, Privatbanken und Family Offices u. a. bei der Vermögens- und Unternehmensnachfolge. Zu seinem Tätigkeitsbereich gehören auch die gerichtliche und außergerichtliche Beratung und Betreuung bei Erbauseinandersetzungen und Gesellschafterstreitigkeiten, M&A-Transaktionen, Umstrukturierungen von Unternehmen sowie auch die Beratung in Stiftungsfragen.

Herr Dr. Sommer ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen auf den Gebieten des Gesellschaftsrechts und Steuerrechts. Er ist Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen und mehrfacher Testamentsvollstrecker.

Wenn Sie detaillierte Informationen wünschen, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf:

Dr. Michael Sommer, Taylor Wessing, Isartorplatz 8, 80331 München, Tel. 089 – 21 03 81 61 oder per mail: m.sommer@taylorwessing.com.

SCHWÄRZER & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Impressum

Schwärzer & Partner – Unternehmensberatung für den Mittelstand

München: Brahmssstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49-89-41 42 43 8-30
Düsseldorf: Prinzenallee 7 • D-40549 Düsseldorf • Tel. +49-211-523 91 519

info@schwaerzer-partner.de

www.schwaerzer-partner.de

Themenschwerpunkt in der nächsten Ausgabe von S & P Info:

Konjunktorentwicklung = Unternehmensentwicklung?

Welchen Herausforderungen müssen sich Unternehmer stellen, um auch bei abgeschwächter Konjunktur erfolgreich zu sein.