

Creditreform

■ Das Unternehmermagazin aus der Verlagsgruppe Handelsblatt ■

Nachfolger im Fokus

Umsatzsteuer
Was sich im
neuen Jahr ändert
Seite 34

Bankgespräch
Warum sich
Offenheit auszahlt
Seite 30

Inflationsschutz
Was bei Immobilien
zu beachten ist
Seite 58



Es gibt Unternehmer, die suchen keinen Nachfolger, sondern einen Denkmalfleger, die erklären auch: „Ich bin 85 – fünf Jahre gehen noch.“ Die Kölnerin Birgit Felden, Hochschulprofessorin und Sprecherin des Vorstands der TMS Unternehmensberatung, ist in ihrem Element. Seit über zehn Jahren betreut sie mittelständische Unternehmen in Sachen Nachfolgeregelung. Viele sonderbare Einstellungen von Alt-Unternehmern sind ihr in dieser Zeit begegnet. „Die menschlichen Faktoren sind das größte Problem“, so ihr Fazit. Zu diesen gehört das Nicht-Loslassen-Wollen eines Seniors an seiner Firma – an seinem Lebenswerk. Er meint Motor und Lenker zugleich zu sein, meint dass ohne ihn der Betrieb vom Weg abkommt. Deshalb schiebt er die Nachfolgerfra-

Geplante Firmennachfolge

Unternehmer stellen bei der Nachfolgeplanung entscheidende Weichen für die Fortführung Ihrer Firma. Lesen Sie, was den erfolgreichen Generationswechsel an der Unternehmensspitze ausmacht.

ge immer wieder nach hinten, bis es zu spät ist, wegen Krankheit oder Tod ein geordneter Stabwechsel nicht mehr vollzogen werden kann. „Die Regelung der Nachfolge erst nach dem Tod des bisherigen Eigentümers gefährdet den Bestand vieler Unternehmen“, sagt Hans-Jürgen Vierkotten, Berater bei der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Verhülsdonk & Partner in Düsseldorf. Denn der Erbfall hat nicht selten hohe, die Existenz des Unternehmens gefährdende Zahlungsverpflichtungen an die Erbberechtigten zur Folge. Im Zuge einer rechtzeitigen Nachfolgerklärung hätte der Unternehmer diese verhindern oder besser regeln können.

Bei den Firmeninhabern, die sich noch in der Zeit mit der Zeit danach befassen, stellt Hans-Peter Gemar, Geschäftsführer der Hamburger Unternehmensberatung conjess-M+A-Partner, oftmals fest, dass sie von überhöhten Preisvorstellungen ausgehen. „90 Prozent der Inhaber schätzen den Wert ihres Unter-

Nachfolge und Finanzierung

Geplante Firmennachfolge	22
Existenzgründung mit Firmenkauf	26
Partnerschaftliche Lösung	28
Offenheit gefragt	30
Den Turnaround schaffen	32

nehmens falsch ein, 70 Prozent schätzen gegenüber dem realen Marktwert um das drei- bis siebenfache zu hoch“, so Gemar. Er gibt allerdings zu, dass in der Praxis verschiedene Methoden zur Ermittlung des Marktwerts anzutreffen sind und somit über das richtige Wertermittlungsverfahren – bezogen auf ein bestimmtes Unternehmen – durchaus gestritten werden kann. Laut Kurt-Georg Scheible, Inhaber des Frankfurter Trainings- und Beratungsunternehmens Erfolgs Campus, gibt es folgende Gründe für die überzogenen Vorstellungen: Was oft über Jahrzehnte mit Herzblut aufgebaut wurde, wird eher mit dem Herzen als mit dem Verstand betrachtet. Viele Unternehmer haben bis zu 90 Prozent ihres Kapitals im Unternehmen investiert, von der Höhe des Unternehmenswerts hängt die Höhe der finanziellen Altersversorgung ab. Hinsichtlich der Suche nach dem richtigen Nachfolger stellt Birgit Felden fest, dass nicht wenige Unternehmer nach ihrem Ebenbild Ausschau halten – der Neue sollte so wie sie sein. Besonders betroffen hiervon sind Familienbetriebe. Und last not least kommt dann noch das Phänomen hinzu, dass Unternehmer in punkto Betriebsführung von ihren Töchtern oder Söhnen – oder von anderen Personen aus dem familiären Kreis – mehr verlangen als von externen Managern.

Management kauft Unternehmen

Zwar hat sich dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Berlin zufolge die Situation dank mehr Selbstbewusstsein, Zielstrebigkeit und Durchsetzungsvermögen der jüngeren Generation verbessert. Doch ist festzuhalten, dass von den alljährlich rund 60.000 Familienunternehmen, bei denen ein Wechsel an der Spitze ansteht, nur die Hälfte in familiärer Führungshand bleibt. Acht Prozent lösen das Problem, indem sie einen Fremdgeschäftsführer engagieren und so den eigenen Firmenbesitz sichern. Bei 35 Prozent heißt die Nachfolgelösung Firmenverkauf. Sieben Prozent der Betriebe müssen ihre Tore schließen. Eine zunehmende Tendenz sieht der DIHK in der externen Firmenübernahme. An erster Stelle steht hierbei das Manage-



Perspektive

Beste Aussichten für Ihr Unternehmen: Ihre Ideen und unsere Expertise bilden zusammen die Grundlage für Ihren Erfolg. Denn wir sind die Bank für den Mittelstand – kompetent, partnerschaftlich, zuverlässig.

Ihre Pläne. Unsere Lösungen.

- www.postbank.de/firmenkunden
- 0180 3040636 (9 Cent/Min.)*
- Firmenkundenbetreuung
PB Firmenkunden AG, 53113 Bonn

 **Postbank**

FIRMENKUNDEN

* Der Preis bezieht sich auf Anrufe aus dem Festnetz der Dt. Telekom, gegebenenfalls abweichende Mobilfunktarife.

Entscheidender Bonitätsfaktor

Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer der Münchner Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, zur Planung der Unternehmensnachfolge.

Herr Wieselhuber, wie findet ein Unternehmen den richtigen Nachfolger?

Die präzise Kenntnis der Ausgangssituation des Unternehmens ist zunächst notwendig, um allen Beteiligten die Diskussionen über die Chancen und Risiken des Unternehmens und des Nachfolgers zu ermöglichen. Basierend auf einer gemeinsamen Positionsbestimmung – Was übergibt man und was übernimmt man – ist ein Konzept zu erarbeiten,



Norbert Wieselhuber

das Ziele, Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Termine der Nachfolge beinhaltet. Dieses Konzept wäre intern und extern zu kommunizieren, um mögliche Unsicherheiten bei Stakeholdern zu verhindern und um die Ernsthaftigkeit der Nachfolgeregelung in der relevanten Öffentlichkeit zu dokumentieren. Die konkrete Suche nach einem Nachfolger sollte schließlich mittels eines eindeutigen Anforderungsprofils vorgenommen werden. Grundsätzlich sollte die Suche sich auf eine Unternehmerpersönlichkeit fokussieren, die den Ansprüchen des Vorgängers gerecht wird und die über eine eigene unternehmerische Vision verfügt und sich nicht damit begnügt, das Erworbene zu verwalten.

Wann ist mit der Nachfolgeplanung zu beginnen?

Die Planung und Durchführung der Nachfolge bedeutet nicht nur einfach abgeben, abtreten oder gar aufgeben, sondern eine echte, unternehmerische Entscheidung zum Nutzen aller Stakeholder unter Berücksichtigung der Ausgangsposition des Unternehmens, gesellschaftsrechtlichen und steuerlichen Fragen sowie der Beantwortung über die künftige Unternehmensentwicklung. Vor diesem Hintergrund kann kein idealer Zeitpunkt für die Planung der Nachfolge formuliert werden. Sie sollte in jedem Fall rechtzeitig genug angegangen werden, damit es zu keinen Notbesetzungen oder faulen Kompromissen kommt und man deshalb einen zweiten Versuch starten muss.

Haben es Familienunternehmen in Sachen Nachfolge meist leichter?

Nein, Familienunternehmen kennzeichnen die Symbiose aus „Familie“ und „Unternehmen“ und damit zwei fundamental unterschiedliche Systemperspektiven. In der Familie herrschen persönliche Regeln der Zu- oder Abneigung oder verantwortungsethische Regeln. In Unternehmen dominieren wirtschaftliche Regeln. Hieraus erwächst bei der Unternehmensnachfolge oftmals eine brisante Gemengelage aus emotionalen und rationalen Entscheidungsinhalten. Es ist keineswegs eine feststehende Tradition, dass die nachfolgende Generation eine Rolle im Familienunternehmen spielen muss. Die moralische Verpflichtung, das unternehmerische Erbe fortzuführen und über die eigenen beruflichen Ziele zu stellen, empfinden immer weniger junge Leute. Nachfolgeregelungen, bei denen die Unternehmensfortführung ohne familiäre Beteiligung erfolgt, gewinnen deshalb zunehmend an Bedeutung.

Ist der Verkauf eines Unternehmens auf eine gescheiterte Nachfolgeplanung zurückzuführen?

Nein, es gibt auch andere, betriebswirtschaftlich und strategisch begründete Verkäufe. Der Unternehmensverkauf wird in der Realität leider häufig als die Notlösung der Übergabeszenarien bewertet. Besonders Familienunternehmer sehen sie in aller Regel mit größtem inneren Widerwillen, da scheinbar weder der Fortbestand der Unternehmung im Sinne der Familientradition noch deren Einfluss gewährleistet ist. Diese Ansicht ist insofern nicht richtig, als dass es aus persönlicher oder unternehmerischer Perspektive genau die richtige Entscheidung sein kann, sich vom Unternehmen zu trennen.

Wie wichtig ist die Nachfolgeplanung für die Kapitalbeschaffung?

Gerade bei stark auf eine Inhaberpersönlichkeit ausgerichteten Familienunternehmen ist eine geregelte Nachfolge auf der Führungsebene ein entscheidender Bonitätsfaktor. Dieser kann sogar überlebensnotwendig sein.

Die Fragen stellte Gerd Zimmermann

ment-Buy-Out (MBO), also die Übernahme durch die bislang angestellten Führungskräfte. „Die Struktur vieler kleiner und mittlerer Unternehmen bedingt, dass ein strategischer Investor oder eine Beteiligungsgesellschaft nicht als Käufer in Frage kommen. Der MBO ist in vielen Fällen die einzige Möglichkeit für eine erfolgreiche Transaktion“, stellt Claudia Blümhuber klar, Vorstand bei der Global Finance Beratungs AG in München. Der Vorteil liegt vor allem darin, dass die neue zugleich die alte Führung darstellt. Sie kennt die Besonderheiten des Unternehmens und ist bei den Mitarbeitern eingeführt. Das spricht für Kontinuität im Unternehmen. Dagegen verfügen die MBO-Kandidaten meist nicht über genügend Eigenkapital. Für diesen Fall gibt es verschiedene staatliche Förderprogramme. Dennoch ist es Beraterin Felden zufolge oft notwendig, dass der Alt-Unternehmer zumindest bei den Zahlungsmodalitäten Zugeständnisse macht. Das Ergebnis können regelmäßige Raten- oder Rentenzahlungen an den Ex-Chef sein.

„Die Nachfolge kurzfristig oder überhaupt nicht anzugehen ist grob fahrlässig gegenüber der eigenen Familie, den Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und auch gegenüber den Banken, die nicht erst durch Basel II, die Rating-Vorschriften und die Wirtschaftskrise besonders vorsichtig sind“, sagt Berater Verkotten. Keine Kreditverlängerung, ein schlechteres Rating und Kreditkürzungen mit Rückzahlauforderung können die Reaktionen der Banken sein. Norbert Ueberschaer, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Ueberschaer & Partner in Germering, empfiehlt, die Nachfolgeplanung – von den ersten Vorbereitungen bis zur Firmenübergabe – auf mindestens fünf Jahre anzulegen. Dadurch sei genug Zeit vorhanden, etwaige Fehler zu erkennen und auszumerzen. Neben der Unterschätzung der menschlichen Faktoren bezogen auf den Senior liegen dem Zentrum für Management- und Personalberatung Edmund Mastiaux & Partner in Bonn zufolge die häufigsten Fehler in einer Falschbewertung der Fähigkeiten des Nachfolgers, in Fehlentscheidungen bei steuerlichen und rechtlichen Fragen, in einer mangelnden Berücksichtigung der Interes-

sen der Mitarbeiter und in zu hohen Finanzbelastungen aufgrund des Firmenkaufpreises. Um derartiges zu vermeiden, sollten Firmeninhaber einen spezialisierten Unternehmensberater, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Notar zu Rate ziehen.

Steuerersparnis nur ein Kriterium

Für Bernd Rüegg, Geschäftsführer der M+A Rüegg Mittelstandsberatung in Biebergemünd, ist die professionelle Planung der Unternehmensnachfolge wichtig und beratungsintensiv, weil damit unmittelbar die Zukunft der Firma, deren Mitarbeiter, des Neu- und Alt-Unternehmers verbunden ist. „Ein guter Berater berücksichtigt alle Aspekte einer Firmenübergabe, die alleinige Ausrichtung auf die optimale Steuerersparnis kann zu Lasten der Zukunftssicherung des Unternehmens gehen“, so Rüegg. Demnach sind alle finanziellen, betriebswirtschaftlichen, erbrechtli-

chen, technischen, haftungs- und arbeitsrechtlichen sowie persönlichen Aspekte abzuklären. Der Nachfolger sollte unternehmerisches Potenzial aufweisen, zum Beispiel strategisches Denkvermögen, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Fähigkeit zur Führung mit Vorbildfunktion. Ebenso ein fundiertes Fachwissen in Bezug auf Verfahren, Technologie und Methoden. Die sozialen Anforderungen beziehen sich auf Kommunikationsfähigkeit, Ausstrahlung, Geduld und Teamgeist. Die persönlichen Aspekte beim Senior konzentrieren sich auf den Übergang und die Zeit im Ruhestand. Eine systematische und sukzessive Nachfolgeregelung sieht die Einführung und Übergabe an den Neu-Chef vor, indem diesem nach einem genauen Zeitplan immer weitere Zuständigkeiten überlassen werden. Parallel dazu zieht sich der Übergeber schrittweise aus dem Unternehmen zurück. Ist der Führungsstab vollständig übergeben, ist es sinnvoll, dass der Alt-Chef für etwa zwei Jahre die Unter-

Leser-Service

Die sieben Erfolgsregeln der Nachfolgeplanung finden Sie im Download-Center auf www.creditreform-magazin.de. Oder wir schicken sie Ihnen per E-Mail zu – eine Anfrage an creditreform-service@fachverlag.de (Stichwort: Unternehmensnachfolge) genügt.

nehmensgeschichte als Berater begleitet. Denn gerade die unmittelbare Zeit nach der Komplettübergabe ist für den Nachfolger in der Regel die kritischste Phase. Wichtig beim Führungswechsel und für die ersten Jahre danach ist auch, dass beim Senior eine von einem Experten betreute Einstimmung auf das Mehr an Freizeit stattfindet. „Viele Firmenchefs wissen mit der neu gewonnenen Freizeit nichts sinnvolles anzufangen, das erschwert für sie das Nicht-Loslassen-Können“, so die Kölner Unternehmensberaterin Birgit Felden.

Gerd Zimmermann

Für die Zukunft des Mittelstands:

Der Mittelstand ist ein starker Pfeiler unserer Wirtschaft. Gerade jetzt benötigen Unternehmen Finanzmittel, um überlebens- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Unsere Antwort darauf heißt: Bayerischer Mittelstandsschirm. Mit 200 Mio. Euro Rückbürgschaften des Freistaates Bayern können wir ein Finanzierungsvolumen von bis zu 750 Mio. Euro zu Gunsten des Mittelstands mobilisieren. Für die Zukunft des Mittelstands. Und für die Zukunft Bayerns. Rufen Sie uns an unter der Nummer 01801 / 21 2424 (zum Ortsnetz). Wir informieren Sie gerne.

www.lfa.de

LFA FÖRDERBANK BAYERN

Damit machbar wird, was denkbar ist.