




jetzt online:
bdp-aktuell.de

- Investorensuche mit Realitätssinn und Professionalität – S. 2
- Verlustabzugsbeschränkung behindert Sanierung von Unternehmen – S. 6
- BGH zur Frage, wann Forderungen fällig sind – S. 7
- Oma ihr klein Häuschen und die Erbschaftsteuerreform – S. 8
- Vorsorge treffen: Bevollmächtigter statt Betreuer – S. 9



Nadel im Heuhaufen?

Investorensuche ist ein Job für Profis

- bdp unterstützt Innovationspreis Berlin-Brandenburg – S. 10
- bdp Unternehmersymposium in Hamburg – S. 11

„Erfolg kommt durch Erfahrung“

Bei der Investorensuche garantiert externe Beratung Realitätssinn und Professionalität. bdp-Serie Unternehmensnachfolge Teil 1

Wir beginnen in dieser Ausgabe von bdp aktuell eine Serie zur Unternehmensnachfolger- und Investorensuche mit einem Interview mit bdp-Gründungspartner Dr. Michael Bormann, der erläutert, warum diese Suche bei professioneller Vorgehensweise sehr erfolgversprechend ist.

___Herr Dr. Bormann, viele Unternehmer finden keine Nachfolger für die von ihnen aufgebauten Betriebe. Wenn so viele Unternehmensnachfolgen scheitern, dann drängt sich das Urteil auf, dass Nachfolger oder Investoren selten sind wie die sprichwörtliche Nadel im Heuhaufen. Ist das nach Ihrer Erfahrung zutreffend?

Nein, ganz und gar nicht. Abgesehen davon, dass man dann, wenn man sich im Heuhaufen auskennt, auch die darin versteckte Nadel findet, sind potenzielle Nachfolger im wirklichen Leben überhaupt nicht selten. Sie zu finden, ist kein Hexenwerk. Der Erfolg stellt sich umso leichter ein, je methodischer vorgegangen wird. BWL-Lehrbuch-Theorie reicht aber natürlich nicht aus. Hinzu muss praktische Erfahrung kommen, denn das Thema Unternehmensnachfolge ist hochkomplex und berührt eine Viel-

zahl sehr sensibler Bereiche. Da müssen Sie mit Fingerspitzengefühl und Routine handeln.

___Welche Bereiche meinen Sie?

Im Kern geht es bei der Unternehmensnachfolge um die Bewertung eines Lebenswerks: Die Antwort auf die Frage „Was ist mein Unternehmen wert?“ steht dabei im Mittelpunkt. Und der Erfolg der Nachfolgersuche hängt ganz entscheidend davon ab, ob diese Frage realistisch beantwortet wird. Wird der Wert zu hoch angesetzt, dann lässt sich ein Verkauf nicht realisieren, weil

„Investorensuche ist kein Hexenwerk. Denn wer sich im Heuhaufen auskennt, findet auch die darin versteckten Nadeln.“

Sie niemanden finden, der Ihnen mehr bezahlt, als er muss. Wird er zu niedrig angesetzt, verschenken Sie Geld. Die meisten Unternehmer tendieren aber zur Überschätzung des Werts.

___Kann es sein, dass viele auch sich selbst überschätzen und meinen, sie seien unersetzbar?

Ganz eindeutig: Ja! Beide Fehleinschätzungen hängen natürlich zusammen. Wer nicht loslassen kann und wem kein potenzieller Nachfolger gut genug ist, wird auch ernsthafte Anwärter durch überzogene Vorstellungen verprellen. Das Fatale ist, dass er sich damit zwar selbst bestätigt – aber sein Problem nicht löst. Da hilft dann nur professionelle Beratung.

___Aber dafür muss der Unternehmer doch viel Geld bezahlen wo er doch gerade Kasse machen will.

Das ist noch so ein Vorurteil: Zum einen kann man hier die Honorarvereinbarungen erfolgsabhängig gestalten und





Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

damit übersichtlich halten. Zum anderen ist es doch völlig absurd, dass ein Unternehmer das Geschäft seines Lebens, das er außerdem in der Regel zum ersten und einzigen Mal abschließt, nämlich seine eigene Nachfolge zu regeln, auf eigene Faust machen will. Das Optimum wird er garantiert nicht herausholen, weil er unvermeidlich Fehler machen wird.

Welche Fehler werden da gemacht?
Im Kern laufen alle Fehler darauf hinaus, dass den Realitäten nicht ins Auge geblickt wird. Unrealistische Vorstellungen vom Unternehmenswert haben wir schon besprochen. Sie haben zuerst die logische Konsequenz, dass es nicht zu einem Abschluss kommt und das ganze Prozedere unnötig verlängert wird. Wenn Ihr Unternehmen aber ständig als Verkaufskandidat gehandelt wird, müssen Sie sich nicht wundern, wenn der Wert rapide verfällt, die Mitarbeiter demotiviert werden und selbst die Erlöse, die anfänglich noch möglich gewesen wären, unrealistisch werden.

Dabei käme es doch gerade vor dem Verkauf darauf an, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, anstatt sie zu senken.
Selbstverständlich. Sie sollten die Braut schmücken und nicht verschandeln. Eine Unternehmensnachfolge will gut vorbereitet sein. Das kann schon drei bis fünf Jahre in Anspruch nehmen - an Vorbereitung wohl gemerkt, nicht an Kandidatensuche! Sie sollten sich auf Ihre Kernkompetenzen beschränken und unprofitable Nebengeschäfte sein lassen. Jeder Euro Renditesteigerung bedeutet ein Mehrfaches an langfristiger Ertragssteigerung, und danach wird in der Regel der Unternehmenswert bemessen.

Langfristige Planung spielt also eine entscheidende Rolle.
Die Realitäten anzuerkennen heißt auch,
[Fortsetzung auf S. 4]

nur für den, der zum ersten Mal einen Nachfolger sucht, gleicht diese Aufgabe der Suche nach der sprichwörtlichen Nadel im Heuhaufen. Dabei ist das kein Hexenwerk. Im deutschen Mittelstand wird aber die Nachfolgefrage oft verschleppt. Verschlimmert wird dieses Versäumnis durch halbherzige und selbstgestrickte Versuche, das Nachfolgeproblem mit Bordmitteln zu lösen, ohne sich einen erfahrenen Berater an die Seite zu holen. Dies führt mangels Erfahrungen oft dazu, dass innerhalb kürzester Zeit der Wert eines Lebenswerks extrem gemindert, wenn nicht gar zerstört wird.

Wir beginnen in dieser Ausgabe eine Serie zur Nachfolger- und Investorensuche und legen Ihnen dringend ans Herz, beim größten Deal Ihres Lebens den optimalen Erlös nicht durch unrealistische Vorstellungen und inadäquate Methoden zu schmälern. bdp steht Ihnen mit Erfahrung und einem ausgeprägten Realitätssinn gern zur Seite.

Wir informieren ferner über den zukünftig erschwerten Mantelkauf und wie der Gesetzgeber mit der Verlustabzugsbeschränkung nach § 8c KStG die Sanierung von Unternehmen behindert.

Nach seinem Urteil von 2005 zur Frage der Zahlungsunfähigkeit hat der BGH nun zur Frage, was denn eine fällige Forderung sei, geurteilt.

Die Bundesregierung hat die Erbschaftsteuerreform beschlossen. Über Gewinner und Verlierer sowie weitere Reformnotwendigkeiten wurde Dr. Michael Bormann auf n-tv befragt.

Wer im Fall der Fälle nicht mit einem gerichtlich bestellten Betreuer konfrontiert werden möchte, sollte dies rechtzeitig mit einer Vorsorgevollmacht verhindern.

Wir berichten schließlich mit Wort und Bild von der Verleihung des Innovationspreises Berlin-Brandenburg sowie vom bdp-Unternehmersymposium in Hamburg.

Wir informieren mit bdp aktuell unsere Mandanten und Geschäftspartner monatlich über die Bereiche

- Recht,
 - Steuern,
 - Wirtschaftsprüfung
- sowie unsere Schwerpunkte
- Finanzierungsberatung für den Mittelstand,
 - Restrukturierung von Unternehmen,
 - M&A.

bdp aktuell finden Sie nun auch online unter bdp-aktuell.de.

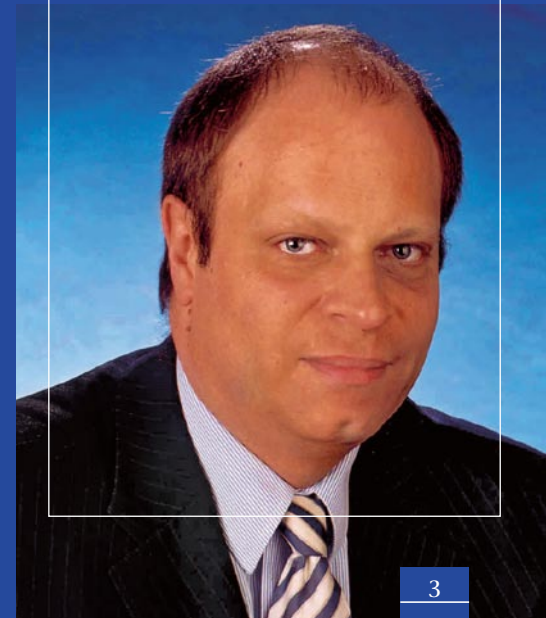
Das gesamte bdp-Team wünscht Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Ihr

Matthias Schipper

Matthias Schipper

ist Geschäftsführer der bdp Management Consultants GmbH und in dieser Funktion oft in Restrukturierungsfällen „hands on“ als Interimsmanager (CRO) im Unternehmen tätig.



bdp-Serie: Nachfolger- und Investorensuche (1)

[Fortsetzung von S. 3]

dass Sie sich damit abfinden, dass das Leben endlich ist und Sie die Nachfolgefrage nicht ewig auf die lange Bank schieben können. Mit Mitte 50 sollten Sie ernsthaft anfangen, die Weichen zu stellen und die Nachfolgefrage als professionelles Projekt anzugehen. Und das heißt: Ziele und benötigte Zeit sowie Verantwortlichkeiten und Sollbruchstellen verbindlich festlegen und nach Plan abarbeiten. Wenn Sie das ernsthaft betreiben wollen, kommen Sie neben dem Tagesgeschäft gar nicht selbst dazu. Sie sollten sich also externen Sachverständigen und vor allem Erfahrung einkaufen. Das spart Geld. Und eine gewisse Distanz dient der Objektivität.

___*Wenn es angeblich so viele Nachfolgekandidaten gibt: Wo kann man die finden*

und wie?

Man sollte die klassische Familiennachfolge prüfen, aber sich darauf natürlich nicht versteifen. Das ist kein Selbstläufer, selbst wenn viele Unternehmer das unterstellen. Wir haben dazu das bdp-Prüfschema für die Familiennachfolge (vgl. S. 5) entwickelt, mit dem Sie sowohl die Eignung möglicher Nachfolgekandidaten als auch Ihr Nachfolge-Management kritisch durchleuchten können. Dabei werden Ausbildung und fachliche Eignung, die Führungsqualitäten und die Aquisitionsfähigkeiten des Kandidaten abgefragt. Ferner dient es der Beurteilung des Kommunikationsverhaltens gegenüber allen Beteiligten, der Finanzierungsstruktur und der Projektdisziplin und -güte. Wenn Sie dieses Prüfschema ernsthaft durcharbeiten, das zeigen unsere Erfahrungen seit Jahren,

sind Sie in der Lage, sehr schnell und sehr klar zu entscheiden, ob die Option Familiennachfolge ein gangbarer Weg ist. Wenn ja, übergeben Sie, wenn nein, wählen Sie Alternativen.

___*Welche könnten das sein?*

50 bis 60 Prozent der Nachfolger werden im direkten Umfeld des Unternehmers gefunden: Das können Zulieferer oder Kunden sein, aber auch Mitarbeiter oder befreundete Manager. Selbst Wettbewerber sind Nachfolgekandidaten. Sie müssen nur genau wissen, was Sie anzubieten haben, dann wissen Sie auch, wen Sie ansprechen müssen.

___*Aber zu viel preisgeben darf man nicht.*

Nein, auf gar keinen Fall. Bei der Ansprache und den darauf folgenden Verhandlungen drohen weitere Fehler. Vertrauensseligkeit ist hier völlig fehl am Platz. Wofür sich potenzielle Investoren interessieren können sie einschlägigen Checklisten (vgl. Kasten links) entnehmen, die insofern auch für Verkäufer von große Interesse sind. So schnell können Sie gar nicht gucken, wie fix Unternehmenswerte vernichtet werden, wenn Sie ohne Not existenziell notwendige Informationen über wichtige Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden oder Produktdetails preisgeben. Im schlimmsten Fall werden Ihnen die Geschäfte weggenommen ohne dass Ihr Unternehmen gekauft wird.

Auf der anderen Seite will ein potenzieller Käufer natürlich wissen, was er für sein Geld bekommt. Sie benötigen also ein professionelles Infomemorandum, das über Marktstellung und Performance sowie den strategischen Nutzen für den Investor adäquat informiert, ohne jedoch entscheidende Betriebsgeheimnisse preiszugeben. Parallel muss zwingend eine belastbare Geheimhaltungsvereinbarung abgeschlossen werden, die nicht erst dann greift, wenn ein Schaden entstanden ist, sondern schon dann, wenn Informationen unbefugt abgeschöpft wurden und die zudem das Abwerben von Mitarbeitern für eine gewisse Zeit bei Strafe untersagt. Je

Checkliste: Worauf Nachfolger achten (sollten)

- **Standort:** Ein guter Standort ist leicht von Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten zu erreichen
- **Ruf des Unternehmens:** Stellen Sie fest, ob die Kunden mit dem Produkt beziehungsweise mit der Leistung zufrieden sind. Lieferanten geben Auskunft darüber, wie es um die Zahlungsmoral steht.
- **Kunden:** Wer sind die Kunden (privat, geschäftlich oder öffentliche Hand)? Wie viele Kunden hat das Unternehmen und seit wann?
- **Mitarbeiter:** Problematisch ist ein Personalüberhang, da der Nachfolger verpflichtet ist, alle bestehenden Arbeitsverhältnisse zu übernehmen.
- **Büro- und Betriebsräume:** Der Nachfolger sollte sich die Räumlichkeiten gut anschauen und eventuelle Mängel festhalten. Je größer das Gebäude, desto sinnvoller ist es, einen Fachmann hinzuzuziehen.
- **Maschinen, Geräte, Fuhrpark:** Lassen Sie sich Kauf- und Wartungsverträge vorlegen. Fragen Sie, ob die Anlagen noch Garantie haben.
- **Kosten und Erträge:** Der Nachfolger sollte sich die Gewinn- und Verlustrechnungen sowie die Bilanzen der letzten drei Jahre vorlegen lassen, ferner den Lagebericht, die Inventurliste, aber auch die Kreditverträge, eine Liste aller Bankkonten sowie Steuererklärungen und Bescheide.
- **Konkurrenz:** Der Übernehmende sollte herausfinden, wo die Konkurrenten sitzen, wie groß diese sind, wie hoch deren Marktanteil ist und welches Preisniveau sie vertreten.
- **Verträge:** Da der Nachfolger alle Verträge des Unternehmens und die Verpflichtungen daraus übernimmt, sollte er sich die Verträge zeigen und schriftlich zusichern lassen, dass er alle (u. a. Arbeits-, Leasing-, Berater-, Miet-, Energieversorgungs- und Versicherungsverträge) gesehen hat.
- **Branchenvergleich:** Mithilfe von Branchenkennzahlen und Betriebsvergleichen lässt sich feststellen, wie der Betrieb im Vergleich zur Konkurrenz dasteht.

Quelle: Profits. November/Dezember 2007



Anleitung

Mit nebenstehendem **bdp-Prüfschema für die Familiennachfolge** können Sie sowohl die Eignung des potenziellen Nachfolgekandidaten als auch Ihr Nachfolgemanagement überprüfen und beurteilen. Bewerten Sie durch Ankreuzen die einzelnen Aussagen danach, ob sie eher zutreffend oder eher unzutreffend sind. Zählen Sie dann nach, wieviele Bewertungen Sie auf der Skala von 1 bis 5 jeweils abgegeben haben. Sie können Ihr Bewertungsprofil auch visualisieren indem Sie Ihre Bewertungskreuze mit einer Linie verbinden.

Geeignete Nachfolger haben Sie dann identifiziert, wenn Sie ihnen durchgehend oder mindestens überwiegend Bewertungen größer oder gleich 3 geben konnten. Gleiches gilt für die Qualität Ihres Nachfolgemanagements. Treffen Sie nun ohne Aufschub klare Entscheidungen.

ernsthafter das Kaufinteresse wird desto präziser können und müssen dann auch die offengelegten Informationen werden. Dieser Prozess ist eine gewisse Gratwanderung und will mit Sensibilität und Erfahrung professionell gegangen werden. Mit Bordmitteln kommen Sie da nicht weit, ohne zu stolpern oder gar abzustürzen.

Wenn Sie dann schließlich zum Abschluss kommen, sollte ausgeschlossen oder zumindest berechenbar eingeschränkt werden, dass Sie auch nach Betriebsübergabe noch Risiken tragen müssen, z. B. über Bürgschaften, ohne noch Einfluss auf die Geschäfte zu haben.

___Herr Dr. Bormann, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Dr. Michael Bormann ist Steuerberater und seit 1992 Gründungspartner der Sozietät bdp Bormann Demant & Partner.

bdp-Prüfschema für die Familiennachfolge					
	◀ unzutreffend			zutreffend ▶	
	1	2	3	4	5
1. Eignung des potenziellen Nachfolgers: Ausbildung + fachliche Qualifikation					
Ausbildung in der zutreffenden Fachrichtung					
Ausbildung vor Studium					
Ausbildung nicht nur im eigenen Betrieb					
Ausbildungsweg aus eigenem Antrieb					
gute Noten in der Ausbildung					
motiviertes Fortbildungsverhalten					
gute aktuelle Fach- und Produktkenntnisse					
Konstanz in beruflicher Hinsicht					
Spezialkenntnisse werden leicht erlernt					
ist Betriebsanforderungen gewachsen					
Anzahl der Bewertungen					
2. Eignung des potenziellen Nachfolgers: Führungsverantwortung					
Führungsverantwortung ist durchgehend erkennbar (Jugend, Ausbildung, Beruf)					
hat berufliche Führungserfahrungen gesammelt					
führt Mitarbeiter + Kunden kompetent					
hat Führungserfahrung im Familienbetrieb gesammelt					
zeigt souveräne Reaktionen auf Führung					
Anzahl der Bewertungen					
3. Eignung des potenziellen Nachfolgers: Akquisitionstalent + -verhalten					
extrovertierter Persönlichkeitstyp					
früheres Akquiseverhalten					
berufliche Akquisitionen					
Akquisitionen in der Branche					
Akquisitionen im Betrieb					
Anzahl der Bewertungen					
4. Nachfolgemanagement: Kommunikation: Offene Gespräche...					
...mit Nachfolgekandidat/en					
...mit Nicht-Nachfolgern					
...mit Ehepartner und Nachfolger-Partner					
...mit Führungspersonal im Betrieb					
...über finanzielle Situation mit Gesamtfamilie					
Anzahl der Bewertungen					
5. Nachfolgemanagement: Finanzierung (Lasten + Kaufpreise)					
Schenkung bzw. Erbfolge ist gerecht					
Ausgleich mit Restfamilie ist fair					
gemischte Schenkung ist möglich (Kredite + Rente)					
zu übernehmende Lasten sind fair					
Kreditgeber spielen bei den Lasten mit					
Anzahl der Bewertungen					
5. Nachfolgemanagement: Projektdisziplin					
als Projekt definiert					
klare Zeitregelung					
Sollbruchstelle (vor Katastrophe) definiert					
eigene Rückzugslinie					
Verantwortungsbereiche geklärt					
Anzahl der Bewertungen					
Gesamtauswertung					
Anzahl der Bewertungen insgesamt					