

Tabelle zeigt, was Brüssel für den Mittelstand plant

VDI nachrichten, Brüssel, 27. 5. 11, sta

RECHT: Kleine und mittlere Unternehmen bilden das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. In Brüssel haben sie bei der Festlegung der ökonomischen Rahmenbedingungen deshalb inzwischen Vorfahrt. Dabei kommt allerdings so viel in Bewegung, dass viele der umsorgten Unternehmer das Gefühl haben, auf der Strecke zu bleiben.

„Abhilfe schaffen soll der „Mittelstandsmonitor EU-Vorhaben“ des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi). Die auf der Homepage des BMWi abrufbare Tabelle listet alle bis 2014 geplanten Initiativen der EU-Kommission auf und bewertet sie nach dem Ampelsystem. Rot steht dabei für sichere KMU-Betroffenheit, gelb für eventuelle Wichtigkeit und grün bedeutet keine Relevanz.“

Rot lenkt beispielsweise die Aufmerksamkeit auf die Überprüfung der Rechnungslegungsvorschrift sowie der Chemikalienrichtlinie Reach. Eventuell relevant und damit gelb gekennzeichnet ist u. a. die Verordnung zur Einrichtung einer europäischen Stiftung.

Auf 46 Seiten haben die Experten eingedampft, was im Arbeitsprogramm der Kommission betrieblich von Belang ist. Ex-Wirtschaftsminister Rainer Brüderle erhoffte sich bei der Einführung allerdings nicht nur bessere Information, sondern auch mehr Mitwirkung der Unternehmen. „Wir wollen dazu ermutigen, sich frühzeitig mit den Vorhaben der EU zu beschäftigen und sich aktiv einzubringen.“

Öffentliche Konsultationen machen das möglich. Die Europäische Kommission holt sich in der Gestaltungsphase eines neuen Gesetzes die Meinung der Betroffenen ein. So läuft derzeit etwa eine Anhörung zum europäischen Vertragsrecht. Verbesserungsvorschläge werden ggf. in das Vorhaben eingebaut. Die bisherige Erfahrung zeigt allerdings: Managern, die sich rundum verantwortlich fühlen, bleibt keine Muße für den trockenen Stoff, aus dem Brüsseler Gesetze gemacht werden.

SABINE SEEGER

► www.bmwi.de (Suche: „Mittelstandsmonitor“)

Unternehmensverka

UNTERNEHMENSNACHFOLGE: Viele Firmenchefs schieben ihre Nachfolgeplanung auf die lange Bank – mit der Folge, dass sie bei einem Verkauf keinen adäquaten Preis erzielen. Wie die Übergabe optimal vorbereitet werden sollte, erläutert der folgende Beitrag.

VDI nachrichten, Düsseldorf, 27. 5. 11, ps

Bei rund 110 000 Familienunternehmen in Deutschland steht in den nächsten drei Jahren eine Nachfolge an. Die Firmenchefs scheiden in 86 % der Fälle altersbedingt aus dem Unternehmen aus, so das Ergebnis aktueller Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn. Die Firmenübergabe ist also in der Regel durchaus planbar.

Norbert Wieselhuber, Unternehmensberater in München, warnt aber: „Zahlreiche Firmenchefs wollen die Zügel am liebsten bis zum letzten Atemzug in der Hand halten. Sie beginnen deshalb zu spät mit der Nachfolgeregelung.“ Oftmals findet sich dann kein Übernehmer mehr. Der Betrieb muss liquidiert werden.

Wolf Kempert, Geschäftsführer der Gesellschaft für Unternehmensnachfolge und Unternehmensführung (UNU) in Berlin sowie Vorsitzender des Fachverband Gründung, Entwicklung und Nachfolge beim Bundesverband der Unternehmensberater (BDU), empfiehlt deshalb, die Übergabe der Firma als ein langfristiges Projekt anzulegen: „Rund fünf Jahre im Voraus sind die ersten Schritte einzuleiten.“ Innerhalb dieser Zeitspanne ist der Betrieb so zu justieren, dass für einen potenziellen Nachfolger oder Käufer eine Übernahme interessant erscheint.

Phase I: Restrukturierung starten

Zunächst gilt es, die Positionierung des Unternehmens zu überprüfen. Kempert: „Für diesen Relaunchprozess sollte der Firmenchef etwa ein Jahr veranschlagen.“ Der Betrieb steht in seiner strategischen Ausrichtung insgesamt auf dem Prüfstand. Die Marktfähigkeit des Angebots, die Kunden- wie auch die Lieferanten- und die Kostenstrukturen sind in diesen Monaten zu analysieren. „Entscheidend wird es sein, in die Entwicklung der Neuausrichtung auch die Füh-

rungskräfte mit einzubeziehen“, so Kempert. Denn ein Relaunch bedingt in den meisten Unternehmen einen kulturellen Veränderungsprozess, der von den verschiedenen Führungsebenen wie auch den Mitarbeitern unterstützt werden muss.

Phase II: Jahresabschluss polieren

Rund drei Jahre vor dem Verkauf sollte sich die Vorbereitung der Nachfolge auch in den Jahresabschlüssen und Bilanzen niederschlagen. „Die Maxime lautet dann Gewinnorientierung, selbst wenn dies steuerlichen Vorteilen entgegensteht“, sagt Steuerberater und Fachberater für Unternehmensnachfolge Thilo Söhngen im westfälischen Wetter.

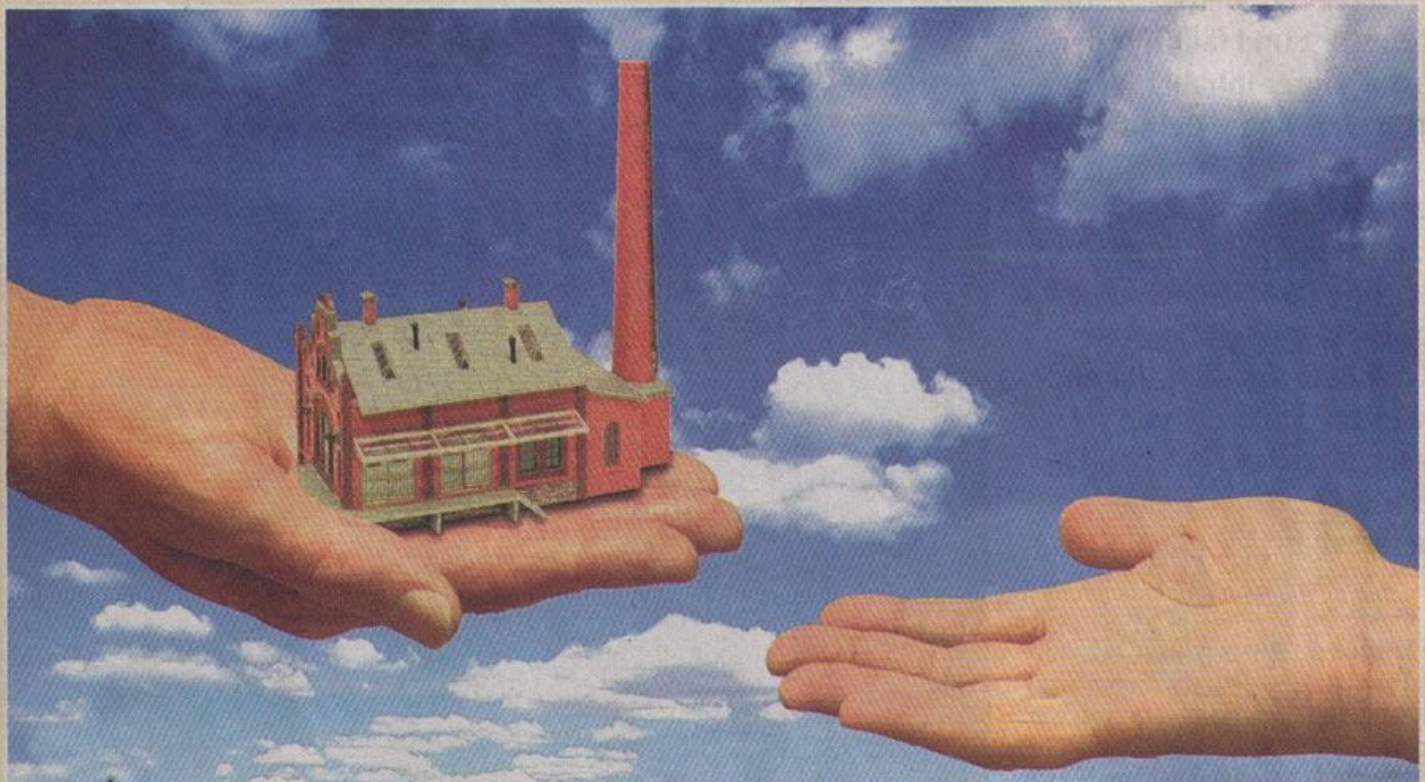
Falls zum Beispiel Angehörige für ihre Tätigkeit üppig entlohnt werden, mindert dies die Erträge der Firma. „Es kann vorteilhaft sein, jetzt darauf zu verzichten“, so Söhngen. Auch überlegt sich der Unternehmer frühzeitig, ob etwa Immobilien mit übertragen werden sollen. Hintergrund: Beim Verkauf der Firma erhöht dies den Kapitalbedarf des Nachfolgers massiv. „Nicht jeder Jungunternehmer bringt genügend Eigenkapital mit“, gibt Wieselhuber zu bedenken.

Steuerberater Söhngen stellt immer wieder fest, dass GmbH-Geschäftsführer das obligatorische Stammkapital von 25 000 € nur zur Hälfte eingezahlt haben. „Bevor der Unternehmer in den Verkauf geht, bringt er das in Ordnung“, empfiehlt Söhngen.

Phase III: Käufer finden

Clevere Seniorchefs starten rund zwei Jahre vor der avisierten Übergabe die Suche nach einem Käufer. Für einen potenziellen Übernehmer ist das Angebot erfahrungsgemäß groß. „Entsprechend stoßen die Verkäufer aktuell auf eine relativ geringe Nachfrage“, so Berater

auf braucht langen Vorlauf



Seniorchefs wollen ihr Lebenswerk in verantwortungsbewusste Hände legen. Foto: VDI nachrichten/Zillmann

Wie der Unternehmenswert ermittelt wird

- ▶ In den Unternehmenswert fließen zahlreiche Faktoren ein – unter anderem die Kompetenz und die Erfahrung der Mitarbeiter sowie die Bedeutung des Seniors für den Geschäftserfolg. Die strategische Ausrichtung, die Leistungspalette, die Kundenstruktur und das Entwicklungspotenzial der Firma spielen eine große Rolle.
- ▶ Es gibt zahlreiche, komplexe Methoden, um den Unternehmenswert zu ermitteln. Um einen ersten Anhaltspunkt zu bekommen, nutzen Experten den „Ertragswert-Multiplikator“, je nach Attraktivität der Branche eine Zahl zwischen 4 und 8. Mit dieser wird der nachhaltige Jahresüberschuss abzüglich Unternehmervergütung multi-
- pliziert. Das Ergebnis gibt den Unternehmenswert an.
- ▶ Der ermittelte Betrag entspricht beim Management Buy out jedoch in den seltensten Fällen dem späteren Verkaufspreis. Dieser ergibt sich immer erst in den Verhandlungen. Konkurrenten sind mitunter bereit, mehr zu zahlen als das Unternehmen faktisch wert ist. en

Wieselhuber. Wolf Kempert empfiehlt, einen erfahrenen M&A-Berater einzuschalten. Die Experten bringen Sicherheit in die Unternehmensbewertung und haben gute Branchen- und Marktkenntnisse. Außerdem können sie über ihr Kontaktnetzwerk einen weiten Interessentenkreis erschließen und bringen Vertrauen in die Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer. Schließlich weisen sie Erfahrung in den recht komplexen Verhandlungen vor.

„Der M&A-Berater ist einem Makler vorzuziehen, weil er sich nur für eine Partei engagiert und damit deren Interessen deutlich besser vertritt“, so Kempert. Alternativ kann der Betrieb auf Unternehmensbörsen im Internet wie

zum Beispiel www.nexxt.org offeriert werden.

Auch gilt es Augen und Ohren etwa in Gesprächen mit Kollegen offen zu halten. Zudem unterstützen vielfach Banken, Verbandsgeschäftsführer und Kammern dabei, einen Käufer zu finden. „Nicht selten wird dieser aber auch auf informellem Weg gefunden“, so Kempert.

Phase IV: Vertragliche Details aushandeln

Rund sechs bis zwölf Monate vor dem geplanten Übergabetermin geht es darum, zielgerichtet mit ernsthaften Käufern zu verhandeln. Erfahrungsgemäß wird es den meisten Seniorchefs nicht

nur darauf ankommen, den besten Preis zu erzielen. „Viele wollen ihr Lebenswerk in verantwortungsbewusste Hände legen“, so Kempert. So fällt es dem Senior mitunter schwer, die Firma etwa an den größten Konkurrenten zu verkaufen – selbst wenn dieser bereit sein sollte, mehr zu zahlen.

Die Verhandlungen laufen in der Regel drei bis sechs Monate. Dann sollten sich die Parteien über die Marschrichtung einig geworden sein und nur noch die Details zu klären haben. Wichtig: In dieser Zeit verpflichten sich die Partner am besten zur Verschwiegenheit. Denn Gerüchte entstehen schnell und führen zu Irritationen bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. E. NEUTHINGER