

# Unternehmensnachfolge

## Engpässe und ganzheitliche Lösung

### Ein praktisches Beispiel von Klaus D. Strehmel

**Die Ausgangslage:** Die Firma Herrmann Reinert GmbH, Kunststoffspritzgußtechnik, wurde 1964 in Wendlingen am Neckar gegründet. Der Unternehmer hatte damals zusammen mit seiner Frau und einer Kunststoffspritzmaschine begonnen. Die Umsätze steigerten sich bis 1997 auf DM 7 Millionen. Seit 1974 berate ich den Unternehmer und seine Familie. 1992, nach fast 30-jähriger emsiger Tätigkeit und so mancher genommenen Hürde als Kfz-Zulieferbetrieb wurde das Thema Unternehmensabgabe auf die Tagesordnung gesetzt. Das war keine leichte Entscheidung.

Die finanzielle Situation der Firma stellte sich als überdurchschnittlich gut dar. Insbesondere auch deshalb, weil seit 1989 alle Finanzierungen über das VMO-Finanzverfahren eingerichtet und durchgeführt wurden. 1996 schließlich, entschied sich ein Schwiegersohn des Unternehmers den Betrieb zu übernehmen und kaufte die GmbH-Anteile samt Know-how. Das Anlage- und Immobilienvermögen wurde an ihn verpachtet. Der Betrieb mit 28 Leuten sollte drei Monate später übernommen werden mit der Maßgabe, daß der bisherige Unternehmer für weitere zwei Jahre als Berater im Innen- und Außenverhältnis tätig wird.

**In guten Händen:** Hinsichtlich der Innen- und Umsatzfinanzierung konnte der Gründungsunternehmer auf meine ganzheitlichen Beratungsleistungen bauen. Durch die langjährige Beratung seines Schwiegervaters und die damit erarbeitete Vertrauensstellung, gelang es mir sehr schnell, ihn davon zu überzeugen, daß auch er mit EKS-Methoden und VMO-Verfahren erfolgreich werden könnte. Pensionszusagen waren in dem Betrieb, aufgrund der langjährigen Beratung und Managementbetreuung nicht eingeführt worden - ein großer Vorteil für Käufer und Verkäufer. Das VMO-Teamverfahren bietet eine optimale Absicherung der Mitarbeiter in Form einer motivierenden Unternehmensbeteiligung, ohne einen einzigen Nachteil der Pensionsrückstellungen. Im Gegenteil: Es erhöhen sich zusätzlich die Liquidität und Ertragskraft des Unternehmens.

**Ein guter Start:** Als erste Maßnahme wurde für 26 Mitarbeiter das VMO-Teamverfahren, für zwei leitende Angestellte und den Gründungsunternehmer selbst das VMO-Managementverfahren eingeführt. Zwei Wochen später gab es das VMO-Mitarbeiter-Coaching - mit durchschlagendem Erfolg. Die Mitarbeiter waren begeistert und motiviert als

sie erkannten, welche verantwortungsvolle Aufgabe jeder einzelne im Firmengefüge hatte. Das Thema: "Sicherheit heute und morgen - gemeinsamer Erfolg durch hervorragende Teamarbeit zum Nutzen des Kunden" wurde sogleich das Leitmotiv und für alle verbindlich.

**Engpaß 1 rechtzeitig erkannt:** Die Kaufpreisfinanzierung für die GmbH-Anteile stellte sich zunächst als einfach dar, denn es wurden alle Möglichkeiten über Fördermittel in Anspruch genommen. Eines jedoch wurde übersehen: Die kurzen Laufzeiten führten zu einer sehr hohen Tilgungsbelastung und würden damit eine schnelle Entwicklung der Firma in Form von Erweiterungen und Neuanschaffungen unmöglich machen. Alle Beteiligten sahen die Situation punktuell aus ihrer Sicht und setzten auf die vermeintliche "Sicherheit" einer schnellen Rückführung der Fremdmittel, ohne die Wechselwirkungen für die Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen. Durch den Einsatz von VMO-Finanzverfahren konnte die Tilgungsdauer von acht auf 15 Jahre verlängert werden - ohne, daß finanzielle Nachteile entstanden. Im Gegenteil: Der programmierte Liquiditätsengpaß konnte im Vorfeld beseitigt werden.

**Engpaß 2 wird beseitigt:** Ein Aspekt, den Bank-, Steuer- und Gründungsberater schlicht übersehen haben, ist die Tatsache, daß die Anschaffungskosten der GmbH-Anteile nicht abschreibungsfähig sind. Erst durch die ganzheitliche Betrachtung der Finanzlage und eine weitere Engpaßuntersuchung kam ich auf die Fragestellung: Wie können die Anschaffungskosten abschreibungsfähig umgewandelt werden? - Problemlösung: Die bestehende GmbH wurde unter Hinzuziehung von Experten in eine Personengesellschaft umgewandelt, was dem Unternehmer letztlich 50% des Kaufpreises als Ersparnis in die Kasse brachte.

**Die Expansion kann beginnen:** Bereits mit Beginn des zweiten Jahres nach der Übernahme mußte der Gründungsunternehmer zwei moderne Maschinen für DM 1,6 Millionen und ein Jahr später eine weitere Großmaschine anschaffen, um die steigende Nachfrage bedienen zu können. Durch die - "glücklicherweise" - gesunde finanzielle Situation und die leistungsstarke Teamarbeit konnten alle Kunden zufriedengestellt und durch Empfehlungen auch neue Kunden hinzugewonnen werden. Zehn weitere Mitarbeiter wurden eingestellt und bekamen - unabhängig von der Betriebszugehörigkeit - die höchstmöglichen Zusagen über das VMO-Teamverfahren, was zu einer Steigerung der Motivation führte.

**Erwerb der Immobilien:** Mit Ablauf des zweiten Gründungsjahres wurden die betriebswirtschaftlichen Zahlen analysiert und dabei festgestellt, daß die wirtschaftlichen Stärke des Unternehmens in Verbindung mit der Niedrigzinsphase einen Kauf der Immobilie

und des Anlagevermögens ermöglichen würde. Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile, konnte nach drei Monaten schon der Kaufpreis zur Zufriedenheit aller festgelegt werden. Um die für den Schwiegervater psychologisch nicht ganz einfache Situation zu entschärfen, empfahl ich folgende Vorgehensweise: Die Tochter des Unternehmers kauft Immobilie und Anlagevermögen, um es ihren Ehemann zu vermieten bzw. zu verpachten. Auch für diese Finanzierung wurde ein VMO-Finanzverfahren durchgeführt. Mehrere Situationen wurden simuliert und letztendlich konnte eine wirtschaftlich zufriedenstellende Lösung gefunden werden. Im November 1998 wurden die Kaufverträge notariell beurkundet, und pünktlich vier Wochen später wurde der gesamte Kaufpreis von der Tochter an den Vater gezahlt. Eine einmalige Glanzleistung - wie alle Beteiligten bestätigten.

**Die Zukunft ist gesichert:** Die VMO-Beratungsverträge beinhalten auch eine langfristige Betreuung, somit sind die Mandanten auch für die Zukunft in besten Händen. Am Ende eines Monats wird eine Besprechung vor Ort durchgeführt und aller Zahlungsvorgänge überwacht. Dies ist so organisiert, daß der Jungunternehmer sich ganz auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann und wir die strategische Finanzplanung überwachen und steuern.