



SIE - UNSER KUNDE !

Geschäftliche Informationen für Kunden und Interessenten. **5/2003**
Ein kostenloser Service der Dr. Hans-Peter SCHUSTER Managementberatung

*** Tel. 07141-4627 13

*** e-Mail: HansPeter.Schuster@t-online.de ***

Fax 07141- 4627-75 ***

DAS AKTUELLE ANGEBOT

NACHFOLGEREGELUNG

„Es ist nie zu früh - aber häufig zu spät !“
EXISTENZGRÜNDUNG

Sehr geehrte Leserin, Sehr geehrter Leser,

„Nachfolgeregelung: Eine Herausforderung der besonderen Art - Einführung in ein komplexes Vorhaben“



unter diesem Titel hatte ich Gelegenheit auf der Messe NEWCOME in Stuttgart den Eröffnungsvortrag im Themen-Forum zu halten. Das Interesse war überwältigend: Über 80 Zuhörer - bis auf den letzten Platz gefüllt ! Ziel des Vortrages war es, die Vielschichtigkeit und Brisanz des Themas zu vermitteln, also abgebende Unternehmer und potentielle Nachfolger auf die vielschichtigen

Gestaltungsoptionen zu sensibilisieren.

Eines ist immer wieder festzustellen: Vielen Unternehmern ist nicht bewusst, dass Erb-, Familien- und Gesellschaftsrechtliche Bestimmungen, allein darauf abzielen einen Vermögensausgleich unter den Erbberechtigten zu erreichen - sie verhindern weder eine Zersplitterung, eine Überfremdung, einen Liquiditätsentzug noch eine Betriebsauflösung! Aktive Nachfolgeregelung heißt: Die Zukunft der Angehörigen und des Betriebes zielorientiert zu sichern! Eine solche Regelung ist komplex, zeitintensiv, von starken Wechselwirkungen geprägt und will deshalb wohl durchdacht und frühzeitig begonnen sein. Eine einseitige juristische oder steuerliche Optimierung wird dieser Herausforderung nicht gerecht.

Eine **Nachfolgefrage** ist immer **Unternehmer- und Betriebsspezifisch** ! Als Interessen neutraler Dritter setzen wir Ihre „Nachfolge-Vorstellungen“ gemeinsam mit Ihnen um. Dabei nutzen wir die **staatlichen Zuschüsse zu dieser Beratungsleistung**, so dass Sie auf Basis wirklich attraktiver Konditionen, bei einem **geringen finanziellen Eigenanteil** zu ihrer persönlichen Nachfolgeregelung kommen.

Zwei von uns umgesetzte Nachfolgelösungen sind auf den folgenden Seiten beschrieben. Weitere Informationen zum Thema finden Sie unter www.management-business-services.de . Die anlässlich der NEWCOME gehaltene Rede wurde vom Veranstalter als Videodatei aufgezeichnet und ist unter www.NewCome.de einsehbar.

INHALT

Das aktuelle Angebot

**NACHFOLGEREGELUNG
- BETRIEBSÜBERGABE
MIT KONTINUITÄT UND
SICHERHEIT !** Seiten 1 - 4

Kunden & Projekte



**Familiäre
Nachfolge-
regelung
ohne
Rechts-
form-
wechsel**

Seite 2 + 3



**Insolvenz-
Nachfolge**
Seite 4



**Ein Kurz-
Portrait**

Seite 5



**Projekt-
phase 5:
Maßnahmen**
Seite 6

In eigener Sache

Besuchen Sie uns !
www.management-business-services.de
Wir erwarten Sie!



DAS RKW BADEN-WÜRTTEMBERG STELLT SICH VOR

Mit freundlicher Genehmigung des RKW-Baden-Württemberg



RKW Baden-Württemberg GmbH
Königsstrasse 49
D-70173 Stuttgart



Ihr Ansprechpartner:

RKW-Unternehmensbetreuer
Matthias Moser M.A.
Tel. 0711 / 229 98 – 34
e-mail: Moser@rkw-bw.de

„Fachkompetenz und persönliches Engagement der Dr. Schuster Managementberatung überzeugen - besonders bei komplexen Beratungsaufgaben, wie z.B. der Unternehmensnachfolge“

DAS LEISTUNGSANGEBOT:

UNTERNEHMENSBERATUNG

WEITERBILDUNG

AKTUELLE INFORMATION

**RICHTUNGWEISENDE
PROJEKTE**

DIE KLIENDEL:

**KLEINE UND MITTLERE
UNTERNEHMEN (KMU)
SÄMTLICHER BRANCHEN AUS
INDUSTRIE UND DIENSTLEISTUNG**

Im Auftrag des RKW-BW führen wir Beratungen von Unternehmern und Existenzgründern durch. In dieser und früheren Ausgaben von „SIE – UNSER KUNDE“ berichten wir u.a. über konkrete, von uns im Auftrag des RKW durchgeführte und vom Land Baden-Württemberg geförderte, Beratungsprojekte. **Die vom RKW über unsere Projekte eingeholten Beurteilungen, bestätigen uns höchstes Niveau in der Qualität, Zuverlässigkeit und Zufriedenheit mit unserer Arbeit.** Darauf sind wir stolz! Deshalb gilt für uns auch in Zukunft:

***„Wir im Auftrag des RKW Baden-Württemberg -
Gemeinsam erfolgreiche Projekte zum Nutzen unserer Kunden!“***

RKW-BW - EIN KURZPORTRAIT:

**RKW - Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft - Unabhängiger gemeinnütziger Verein**

Teil der bundesweiten RKW-Organisation, gegründet 1921, 1300 Mitglieder

- **Marktführer in der Mittelstandsberatung u. -betreuung: Maßgeschneiderte Lösungen, praxisnah und pragmatisch!** (> 1300 Beratungen/2001 bei Betrieben bis 500 Mitarbeiter + > 500 Existenzgründungen)
- **Anerkannter Partner Kleiner und Mittelständischer Unternehmen (KMU)**
- **Partner der Industrie- und Handelskammern, von Fachverbänden, Banken und Öffentlichen Institutionen - Objektiv und Neutral!**
- **Im Auftrag der Landesregierung Baden-Württemberg seit 40 Jahren in der Mittelstandsförderung tätig!**

Aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, zitiert im RKW-Jahresbericht 2001:

***„In schwierigen Zeiten entscheidet die Substanz in einer Beratung, die von bodenständigen, normalen Leuten ohne Showeffekte geleistet wird.“
In diesem Sinne wollen wir Ihnen mit unseren bewährten Beratern auch künftig zur Seite stehen.***

DAS RKW BIETET SEINEN KUNDEN

- ✓ **Expertenwissen auf Zeit** für alle Themenstellungen und Problemkreise des Managements unserer Kunden - im In- und Ausland.
- ✓ **Unterstützung bei Existenzgründungen und Nachfolgeregelungen** durch vorbereitende Beratung und Umsetzungsbegleitung
- ✓ **Geförderte/bezuschusste Unternehmensberatungen für KMU** nach den Bestimmungen des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg im Rahmen des qualitätssichernden RKW-Beratungsmodells.
- ✓ **Weiterbildung in Form Überbetrieblicher Seminare** (wie z.B. „Rechtsfragen zum Internet“, „Rating“, „Vergütungssysteme“, „Einkaufen im Internet“ oder „Liquiditätsmanagement“)
- ✓ **Mitarbeiter-Qualifizierung als Individuelle Betriebliche Schulungen** durch maßgeschneiderte, strategie- und wertschöpfungsorientierte, Trainingskonzepte.
- ✓ **„Arbeitskreise für Führungskräfte der Wirtschaft“**, als Diskussionsplattform das „RKW-Forum“ und zur Berater-Qualifizierung u. - Weiterbildung die „Berater- Akademie (BeA)“ sowie die RKW-Zeitschrift „RATIO“, runden das Angebot ab.

Weitere Details zum RKW finden Sie unter www.rkw-bw.de



MASSNAHMEN & REALISIERUNG

Mit freundlicher Genehmigung unseres zufriedenen Kunden !

DAS PROJEKT



Unser Kunde ist eine juristisch selbständige Gesellschaft der weltweit präsenten dänischen DANFOSS-Gruppe. Das Projekt „**Marktpositionierung eines neuen Geschäftsfeldes**“ umfasst insgesamt **fünf Phasen**. Über die Phasen 1 – 4 berichteten wir bereits.

Ziel der **Projektphase 5 „Maßnahmendefinition“** war es, für die sich aus den vorhergegangenen Projektabschnitten ergebenden Feststellungen, geeignete Maßnahmen (M) zur Realisierung der Ziele und erkannten Potentiale sowie zur Beseitigung von Schwachstellen zu erarbeiten. Dabei wurde die bereits in der ersten Projektphase, zum Teil **projektbegleitend eingeleitete Umsetzung von Sofort-M zur „Ausschöpfung von Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitspotentialen“**, vervollständigt und um solche M erweitert, die zur Sicherung deren nachhaltiger Wirksamkeit dienen. Ergänzt um die **Einzel-M aus der „Strategie- und Budgetplanung 2002ff“** für das neue Geschäftsfeld, wurden diese in einer M-Gesamtübersicht zusammengefasst. Auf Basis der von uns ausgearbeiteten M-Vorschläge fand eine Abstimmung mit den für die M-Umsetzung verantwortlichen Leitern der Erfolgs-Center „Vertrieb“, „Engineering“, „Produktion“ und „Administration“ statt. Nach **gemeinsamer M-Verabschiedung** konnten diese von der GF mit den Bereichsverantwortlichen in eine Zielvereinbarung überführt werden.

Die **M-Gesamtübersicht enthält**, nach Zuständigkeitsbereichen unterteilt, auf zusammen 56 Seiten, **insgesamt rund 260 Einzel-M unterschiedlicher Prioritäten**. Sie erleichtert der GF die Verfolgung der M-Abarbeitung erheblich. Jede M wurde u.a. mit **Prioritätseinstufung, Verantwortlichem, Abschluß- und Berichtsterminen** sowie einem Abarbeitungsstatus versehen. Damit erfolgte die M-Entfaltung, analog der Zielerarbeitung u. -entfaltung in der vorhergegangenen „Strategie- u. Budgetplanung“, über alle Hierarchieebenen und damit je Einzel-M mit einer eindeutig **personalisierten Verantwortlichkeit** versehen.



In einer **Projektphase 6 „M-Umsetzung“** werden wir die Mitarbeiter unseres Kunden **bei der Realisierung der M begleiten und** in einer vereinbarten Arbeitsteilung **M teilweise selbst umsetzen**.

UNSER KUNDE



Industrieautomatik

D-70825 K-Münchingen



Der Geschäftsführer der DANFOSS INDUSTRIEAUTOMATIK GMBH
Herr Ole Möller-Jensen

„Die mit der Maßnahmen-Übersicht erreichte, ausgeprägte Transparenz zur Steuerung der Maßnahmen-Umsetzung ist ein unschätzbbarer Vorteil. Sie stellt sicher, daß alle Maßnahmen im Focus bleiben, keine Maßnahme vergessen wird oder schleichend versandet.“

FLUIDTECHNISCHE SYSTEMLÖSUNGEN

Engineering, Musterbau und
Produktion -

Kompetenz aus einer Hand !

ABSENDER:

Name: _____

Funktion: _____

Firma: *siehe unten* _____

Straße: *siehe unten* _____

PLZ/Ort: *siehe unten* _____

Tel./Fax: _____

e-mail: _____

Anschrift (Absender)

RÜCKANTWORT (ausschneiden u. abschicken)

an Fax 07141-462775

oder per Post (Fensterkuvert siehe Rückseite)

Mein Thema (Fortsetzung Vorderseite):

O Wenn Sie unsere Kundeninformation einem Ihrer Geschäftspartner zukommen lassen wollen, dann nutzen Sie bitte ebenfalls diese Rückantwort und vermerken Sie hier die Empfängeradresse.

Ich möchte mehr über Ihr Leistungsangebot erfahren:

- Bitte senden Sie mir Informationsmaterial zu.
- Rufen Sie mich bitte zurück am _____ um _____ Uhr unter Tel. _____
- Informieren Sie mich weiter über Ihr Angebot.
- Ich habe Interesse an einem unverbindlichen und vertraulichen Gespräch zum Thema ...
(bitte Rückseite ausfüllen !)



NACHFOLGEREGELUNG

Mit freundlicher Genehmigung unseres zufriedenen Kunden !

DAS PROJEKT

„Nachfolge im Zuge einer Insolvenz“ Existenzgründung mit attraktiven Startbedingungen.

Die Gesellschaft befindet sich 12.02 infolge von Turbulenzen im Gesellschafterkreis im Status der „vorläufigen Insolvenz“; die Eröffnung des Insolvenzverfahrens ist zum 1.1.2003 vorgesehen. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens besteht in der Herstellung und im Handel mit Kupplungen für Spezialanwender, die weltweit vertrieben werden.

Ziel des Gründers / Nachfolgers ist die „100%ige Übernahme der Gesellschaft“ in Form einer neu zu gründenden GmbH, in voller unternehmerischer Verantwortung als zukünftiger geschäftsführender Alleingesellschafter. Hierzu sollen vom Insolvenzverwalter das Anlage- (Maschinen) und Umlaufvermögen (Bestände), das technische Know-how (Konstruktionszeichnungen), der Kundenstamm und der eingetragene Markenname, zu einem noch auszuhandelnden Preis erworben werden.

Zum Nachweis der nachhaltigen wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Vorhabens und als Grundlage für Finanzierungsgespräche mit potentiellen Kreditgebern, erarbeiteten wir gemeinsam mit unserem Kunden zunächst einen mehrjährigen Geschäftsplan. Die besonderen Schwierigkeiten bestanden dabei in dem Umstand, dass zum Planungszeitpunkt nicht alle „Basisdaten zugänglich waren und hinsichtlich ihrer Tragfähigkeit abgesichert“ werden konnten.

Darüber hinaus definierten wir „richtungsweisende Sofortmaßnahmen für die ersten 100 Tage“, mit den Schwerpunkten „Organisatorische Ausrichtung“, „Strategie- u. Marktbearbeitung“ sowie „Produktivitätsverbesserung Produktion“. Nach Abschluss der Kapitalbedarfsermittlung, für den Unternehmenserwerb und den laufenden Geschäftsbetrieb, erstellten wir einen Finanzierungsplan unter „Berücksichtigung attraktiver staatlich geförderter Existenzgründer-Kredite“. Anschließend begleiteten wir den Jungunternehmer zu seinem ersten Bankengespräch.

Das Unternehmen verfügt über eine eingeführte Marke, einen über Jahrzehnte gewachsenen, zufriedenen und breit gestreuten Kundenstamm sowie eine bewährte Belegschaft, also von Anfang an über eine solide und ausbaufähige Geschäftsgrundlage.

Die Verhandlungen mit dem Insolvenzverwalter endeten ebenso erfolgreich, wie die Finanzierungsgespräche mit den Kreditinstituten. Die Nachfolgegesellschaft nahm in der zweiten Januarwoche den Geschäftsbetrieb auf und schloß damit aus Kunden- und Lieferantensicht, nahtlos an die Vorläufer-Gesellschaft an. Wir wünschen dem mutigen Jungunternehmer ein herzliches „Glück auf“ und viele erfolgreiche Jahre als „Geschäftsführender Alleingesellschafter“.

Auf Wunsch unseres Kunden werden wir die Anlaufphase weiter begleiten.

prodan

PRODAN GmbH
71126 Gäufelden (bei Herrenberg)



Der Nachfolge-Gesellschafter und neue Geschäftsführer,
Herr André Bohne

„Besonders überzeugt hat mich die Flexibilität, gerade aufgrund der zeitlichen Enge, sowie die Fähigkeit, sowohl auf die Detail, als auch auf die Strategie zu achten, und dies im Business-Plan wieder zugeben“

**Elektromagnetische-,
Pneumatische-,
Hydraulische-,
Mechanische-,**

**KUPPLUNGEN
& BREMSEN**



Auf dieser vom Landesgewerbeamt im Auftrag des Wirtschaftsministeriums BW organisierten Messe, waren wir einmal mehr mit einem Messestand in zentraler Lage vertreten. Unsere Messeschwerpunkte „Existenzgründung und Nachfolge“, fanden bei den Messebesuchern regen Zuspruch. Wir waren pausenlos in

Beratungsgesprächen tätig und können jetzt auf ein zufriedenstellendes Messe-Nachgeschäft zurückblicken.

Unser Vortrag **„Unternehmensnachfolge: Eine Herausforderung der besonderen Art“** war ein voller Erfolg ! Zum Gelingen des parallel zur NewCome erstmals durchge-

führten „Baden-Württembergischen Dienstleistungstages“, trugen wir mit dem Thema **„Produktivitätsmessung und -steuerung bei Dienstleistern“** bei.





DAS AKTUELLE PRAXISBEISPIEL

Mit freundlicher Genehmigung unseres zufriedenen Kunden !

Projekt gefördert vom



SALM
FERTIGUNGSLINIEN



Der Senior-Geschäftsführer
Herr Dipl.-Ing. (FH) Ulrich Salm

„Zu solch einer Zusammenarbeit gehören nicht nur nackte Zahlen, sondern auch Vertrauen, Sensibilität für das Unternehmen und Engagement. Alles Dinge die bei Beratern nicht immer selbstverständlich sind. Zum Glück aber bei Herrn Dr. Schuster.“

Um die **Geschäftsentwicklung** in den ersten Jahren unter der neue Führung von Anfang an **zukunftsfähig und zielgerichtet auszurichten**, wurde ein **Geschäftsplan** erarbeitet. Dieser **BUSINESSPLAN** diente **gleichzeitig** dem Ziel einen **potentiellen Kreditgeber** von der Machbarkeit des Vorhabens zu **überzeugen**. Im sogenannten **Verbalteil** des **Geschäftsplanes** war die **strategische Neuausrichtung der Geschäftstätigkeit** auf die wertschöpfenden Angebotssegmente von **richtungsweisender Bedeutung**. Darüber hinaus wurde der **Prozess der Leistungserbringung / Wertschöpfung** analysiert. Es konnten **Ansätze zur Ausschöpfung von Produktivitätsreserven** aufgezeigt werden, die einer Quantifizierung unterzogen und im **Zahlenteil** berücksichtigt wurden. Die im **Zahlenteil** dargestellte **Rentabilitätsrechnung** ließ im Planungszeitraum eine **erfreuliche Ergebnisentwicklung** erwarten. Die Ermittlung des **Kapitalbedarfs**, die Erstellung des **Finanzierungsplans** und die **Liquiditätsplanung** schlossen sich an. Der **BUSINESSPLAN** war schließlich **Grundlage** für gemeinsam durchgeführte **Finanzierungsgespräche** mit verschiedenen Kreditinstituten unter Berücksichtigung der angebotenen **zinsgünstigen Förderprogramme** für Existenzgründer/Nachfolger. Den Zuschlag erhielt das Institut mit dem **günstigsten Angebot**.

WIR WÜNSCHEN DEM JUNGEN NACHFOLGER VIEL GLÜCK UND GRATULIEREN DEM SENIOR ZU SEINER GELUNGENEN NACHFOLGELÖSUNG.

Grobstruktur eines Geschäftsplanes (beispielhaft)

- I. Der Gründer
- II. Das Unternehmen

VERBALTEIL

- Unternehmensname
- Rechtsform
- Standort
- Produkt- / Leistungsangebot
- Markt- und Wettbewerbsdaten
- Marketing und Vertrieb
- Prozess der Leistungserbringung
- Organisation, usw.

ZAHLENTEIL

- Kalkulation & Preisgestaltung
- Umsatzplanung
- Kapazitätsplanung
- Kostenplanung
- Rentabilitätsrechnung
- Kapitalbedarf
- Finanzierungsplan
- Cash-Flow
- Entschuldungsgrad
- Kapitaldienst
- Liquiditätsplan (kurz- und langfristig)

TERMINPLAN

- III. ANLAGEN

Mein Thema: (bitte Stichworte nennen)

(bei Bedarf auf der Rückseite fortsetzen!)

Rückantwort an

Herrn Dr. Hans-Peter Schuster
- persönlich -



c/o **DR. Hans-Peter SCHUSTER**
Management
beratende & unterstützende
Dienstleistungen

Talallee 42

D- 71636 LUDWIGSBURG

UNSER ANGEBOT



Ich habe Interesse an

- Steigerung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit
- Strategischem u. operativem Controlling / Marketing
- Strategieentwicklung / Unternehmensplanung
- Restrukturierung / Krisenmanagement
- Existenzgründungsberatung / Nachfolgeregelungen
- Existenzfestigungsberatung
- Reengineering bereichsübergreifender komplexer Betriebsprozesse
- Organisationsanpassungen
- Revisionsdienstleistungen
- Projektmanagement auf Zeit
- Coaching und Moderation



DAS AKTUELLE PRAXISBEISPIEL WIRTSCHAFTLICHKEIT

Mit freundlicher Genehmigung unseres zufriedenen Kunden !

UNSER KUNDE



D-73760 Ostfildern-Kemnat



Der neue Geschäftsführer der HESA Automation, Vertriebs- und Engineering- GmbH, Herr Till-Christian Salm

„Eine Zusammenarbeit die wirklich passt und Spaß gemacht hat. Die Professionalität des mit Herrn Dr. Schuster erstellten Business-Plans war ein wichtiger Faktor für die erfolgreichen Gespräche mit den Banken“

FÜGE- & MONTAGETECHNIK

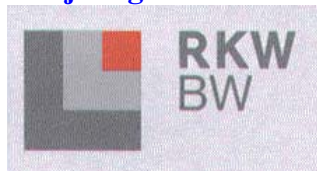
BLECHBEARBEITUNG

WERKZEUGSPANNUNG
BANDSCHMIERUNG
SCHALLSCHUTZKABINE
PRESSENZUBEHÖR

STANDARD- UND SONDERMASCHINEN

Engineering, Applikationen,
Versuche, Verfahrensanalysen
After-Sales-Service

Projekt gefördert vom



DAS PROJEKT

„Innerfamiliäre Nachfolgeregelung ohne Rechtsformwechsel“ mit attraktiven Finanzierungsbedingungen

Im Rahmen einer **Nachfolgelösung** beabsichtigt der bisherige **Alleingesellschafter**, eine von drei zur Unternehmensgruppe gehörende Gesellschaften, die HESA Automation GmbH, auf seinen **Sohn als Nachfolger** zu übertragen.

Nach Erarbeitung **alternativer Übergabeszenarien für Geschäftsführung und Gesellschaftsanteile** und dem Abwägen von Vor- und Nachteilen dieser Übergabevarianten (Abb.: Beispiel), fällt schließlich die Entscheidung für eine schrittweise Übergabe der Gesellschaftsanteile. Der **Senior bleibt während der Übergangszeit** mit klar definierten Zuständigkeiten **als Geschäftsführer tätig**.

Dr. Hans-Peter **SCHUSTER**

Management
beratende & unterstützende
Dienstleistungen



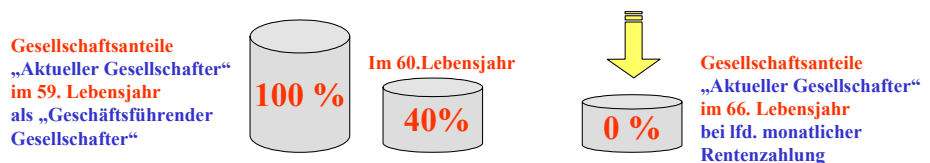
NACHFOLGEREGELUNG ohne Rechtsformänderung

GmbH- Übergang „Gesellschaftsanteile“

Modell A2: Übergangsregelung auf 5 Jahre (60. bis zur Vollendung des 65. Lebensjahres) mit sofortiger Mehrheitsabgabe und Verkauf der Restanteile gegen „Rentenzahlung“ ab dem 66. Lebensjahr.

Übergang 60 % zum 01.10.2002

Mit Vollendung des 65. Lebensjahres Verkauf des restlichen 40%igen Gesellschaftsanteils auf monatlicher Rentenbasis. Variable, ergebnisabhängige Erfolgsbeteiligung nach Feststellung des steuerlichen Jahresabschlusses, während der Tätigkeit als Geschäftsführer.



© Dr. Hans-Peter Schuster, Managementberatung, Talallee 42 D-71636 Ludwigsburg

Unter Berücksichtigung öffentlicher Fördermittel für die **Existenzgründung des Nachfolgers**, wird schließlich die Zukunftsausrichtung der HESA GmbH, gemeinsam durch den Nachfolger (Sohn) und den bisherigen Alleingesellschafter (Senior) unter unserer Federführung im Team angegangen.

Beim Gründungsvorhaben des Sohnes handelt es sich um die erfolgsorientierte **Weiterführung eines „reifen“ Geschäfts durch den branchenerfahrenen Nachfolger** in eigener unternehmerischer Verantwortung. Das Angebotsportfolio ist bereits am Markt etabliert und Kundenreferenzen sind vorhanden. Damit ist zum Gründungszeitpunkt eine ausbaufähige Geschäftsbasis für den nachfolgenden Sohn gegeben.



Füge + Montagetechnik



Blechbearbeitung