

Themen dieser Ausgabe:

Auswahl eines M&A-Beraters	8
Erfolgsfaktoren für die Post-Closing-Phase	14
Deutsch-indische Joint-Zusammenarbeit im Mittelstand	20
Share Deal versus Asset Deal – aus steuerlicher Sicht	24
Unternehmensverkauf: Was nun? Sinnvolle Anlage des Verkaufserlöses	28
Finanzinvestoren als Eigenkapitalpartner: Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung	30
Interessenkonflikte und Haftungsrisiken von angestellten Geschäftsführern bei einem Unternehmensverkauf	34
Geeignete Eigenkapitalpartner für Führungskräfte bei Unternehmensübernahmen	38
M&A-Fachbegriffe: Kurz erklärt	42



Die Roboter-Revolution hält im Mittelstand Einzug

Die Unternehmerwelt steht vor erheblichen Veränderungen: Digitalisierung, Globalisierung und Arbeit 4.0 führen zu einem Wandel des betrieblichen Miteinanders, anderen Organisationsstrukturen sowie anderem Führungsverhalten und Arbeiten.

 **Karl A. Niggemann**, Niggemann & Partner GmbH
k.a.niggemann@ifwniggemann.de

Mithilfe von Technologie und künstlicher Intelligenz lassen sich in nächster Zeit wesentliche Veränderungen erzielen. Dank erhöhter Rechnerleistungen von Computern und immer größer werdenden Datenmengen lassen sich heute Algorithmen erstellen, die für die künstliche Intelli-

genz genutzt werden können. Die Kosten einer Festplatte sind dramatisch gefallen: Von 200.000 US-Dollar pro Gigabyte in den 1980-er Jahren auf 0,05 US-Dollar in den letzten Jahren. Die Entwicklung immer intelligenterer Maschinen und Geräte schafft die Grundlagen für erhebliche



Veränderungen, nicht nur in Großunternehmen, sondern auch bei den in Deutschland so wichtigen Mittelständlern. Eine Befragung von Mittelstandsunternehmen ergab, dass in diesen Bereichen Wettbewerbsvorteile durch Digitalisierung erwartet werden:

Kostenvorteile	Qualitätsverbesserung
Flexibilität	neue Ressourcen
kürzere Lieferzeiten an den Kunden	verbesserter Informationsfluss
Effizienz- und Effektivitätssteigerung	Kundenbindung
Skalierbarkeit	beschleunigte Produktion

Im Rahmen der Befragung wurden auch noch weitere Wettbewerbsvorteile genannt. Dazu zählen u. a. geringere organisatorische Barrieren und neue Innovationspotenziale.

Auf die Frage, welche Herausforderungen die Unternehmer bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen im digitalen Zeitalter sehen, wurden genannt: Abhängigkeiten von Partnerschaften, Veränderung der Wertschöpfungslogik, Datenschutz und Führungsstil. Auch die „Schaffung einer Digital-Kultur“ sahen viele Unternehmer als Problem.

Der Umbruch ist nicht aufzuhalten

Die Unternehmerwelt steht vor erheblichen Veränderungen: Digitalisierung, Globalisierung und Arbeit 4.0 führen zu einem Wandel des betrieblichen Miteinanders, anderen Organisationsstrukturen sowie anderem Führungsverhalten und Arbeiten. Der Technologiewandel fordert neue und andere Qualifikationen - viele bisherige Tätigkeiten fallen weg. Die Unternehmen stehen vor schwierigen Aufgaben.

Je nach Branche und Unternehmen werden Umfang und Zeitpunkt der Umsetzung unterschiedlich sein. Jeder Mittelständler wird sich diesen Veränderungen stellen müssen - gerade mit Blick auf den Führungskräfte-mangel und den Generationenwechsel in Familienunternehmen. Ohne Zweifel liegt in dieser Entwicklung eine Chance für Unternehmen, die die Veränderungsmöglichkeiten erkennen und entsprechend handeln. Es gilt, eine Strategie zu entwickeln und umzusetzen, welche die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens, der Mitarbeiter- und Organisationsstruktur, der Branche und die anstehenden Veränderungen berücksichtigt. Der Prozess erfordert Zielklarheit.

Sieben Phasen der Veränderung

Phase		Fokus	Merkmal für die Phase	Aktionen in der Phase	Ergebnis
1	Bewusstsein schaffen	Stillstand	Es herrscht Uneinigkeit über die Lage. Die Veränderung ist im Winterschlaf.	Bedingungen und Umfeld im Unternehmen gemeinsam erkennen und beurteilen	Bewusstsein für die Veränderung ist geschaffen
2a	Ziel formulieren	Vorbereitung	Die ungewisse Zukunft macht den meisten Angst - zwischen Hoffnung und Fiasko fahren die Gefühle Achterbahn. Die Veränderung wacht auf - der Berg an Herausforderungen erschreckt viele.	Verbündeten Appetit auf die Veränderung machen	Ziel der Veränderung ist deutlich
2b				sich mit Gleichgesinnten der Umsetzung nähern	
2c				das Ziel der Veränderung klar formulieren	
3a	Informationen vermitteln	Durchführung	Das Vorhaben der Veränderung ruht noch auf wenigen Schultern. Die Verantwortung kommt aus ihrem Versteck.	sich hineinstürzen und die Beteiligung erweitern	über die Veränderung ist informiert
3b				Netzwerke aufbauen	
4a				Veränderungsschritte planen	Planungen werden konkret und für alle in ihren Konsequenzen deutlich. Die Veränderung tritt auf die Bühne - die Realisierung scheint unaufhaltbar.
4b	sich behaupten				
5a	Erfolge sichtbar machen	Entschlossenheit	Die Umsetzung beginnt, erste Ergebnisse zeichnen sich ab. Die Veränderung beherrscht die Flure.	harte Fakten über die Organisation und ihre Zukunft ermitteln	erste Erfolge sind sichtbar
5b				neue Wege des Denkens und Handelns ausbauen	
6	Veränderung institutionalisieren	Erfolge überwiegen, die Anfangseuphorie nimmt ab, Skepsis bleibt bei einigen bestehen. Die Veränderung wird von immer mehr Menschen akzeptiert.	Bedeutung ausdauernder Energie klar machen	Die Veränderung beginnt, Fuß zu fassen	
7	Veränderung kultivieren	Verwirklichung	Fast alle haben die Veränderung anerkannt und übernommen - sie wird nicht mehr als neu angesehen. Die Veränderung ist abgeschlossen.	das Gute stützen kontinuierliche Weiterentwicklung betreiben	Die Veränderung ist zur Selbstverständlichkeit geworden



Unsicherheiten im Mittelstand

Die ganz aktuelle „Blitzumfrage im Mittelstand“ der DZ BANK lässt nicht den Eindruck entstehen, dass mittelständische Unternehmen viel in Zukunftstechnologien investieren. „Schwindet die Innovationskraft des deutschen Mittelstands? Dies legen die Ergebnisse einer aktuellen Mittelstands-Umfrage der DZ BANK nahe. Nicht einmal ein Drittel aller befragten Unternehmen (29 %) will in den nächsten drei Jahren seine Investitionen im Bereich Innovationen steigern; bei den kleinen Unternehmen sind es sogar nur 20 %. Nur die Hälfte der Mittelständler (51 %) will mit ihren Investitionen in die Innovationskraft neue Geschäftsfelder erschließen oder neue Produkte entwickeln. Für 92 % steht hingegen die Steigerung der Effizienz im Vordergrund.

Der Kundenvorstand der DZ BANK Uwe Berghaus kommentiert: „Es entsteht der Eindruck, dass im deutschen Mittelstand Innovationen nicht systematisch genug betrieben werden. Wenn Unternehmen deswegen den Anschluss an neue Märkte und Produktrends verpassen, kann sich das rächen.“

Mittelständischen Unternehmern sind die Risiken von Veränderungsprozessen gut bekannt. Diese Risiken werden auch durch eine IBM-Referenzstudie „Making change Work“ bestätigt. Diese Studie kommt zu dem Ergebnis, dass lediglich etwa 38 % aller Innovations- und Veränderungsprojekte in Unternehmen die vorgegebenen Ziele uneingeschränkt erreichen - wohingegen 46 % lediglich teilweise erfolgreich enden und 16 % der Projekte vollends scheitern oder gestoppt werden.

Als ursächliche Faktoren für Misserfolge benennt die Studie u. a. ein mangelndes organisationsinternes Bewusstsein „für die mit einer Veränderung einhergehenden Herausforderungen“, die Nicht-Existenz bzw. inkonsistente „Anwendung formaler Methoden“ sowie einen zu geringen „Anteil des Projekt-Budgets, der in Change Management investiert wird“.

Immer kürzere Produktlebenszyklen, immer höhere Aufgabenkomplexität sowie veränderte Markt- und Wettbewerbssituationen machen es für mittelständische Unternehmen erforderlich, sich mit dem Themenkomplex der künstlichen Intelligenz auseinanderzusetzen. Es besteht Handlungsbedarf - trotz der erkennbaren Risiken im Rahmen des Veränderungsprozesses.



Deutschland ist einer der konkurrenzfähigsten Industriestandorte und gleichzeitig führender Fabrikaurüster weltweit. Das liegt nicht zuletzt an der Spezialisierung auf die Erforschung, Entwicklung und Fertigung innovativer Produktionstechnologien und der Fähigkeit, komplexe industrielle Prozesse zu steuern. Mit seinem starken Maschinen- und Anlagenbau, seiner in ihrer Konzentration weltweit beachtlichen IT-Kompetenz und dem Know-how bei eingebetteten Systemen und in der Automatisierungstechnik verfügt Deutschland über beste Voraussetzungen, um seine Führungsposition in der Produktionstechnik auszubauen. Wie kein anderes Land ist Deutschland befähigt, die Potenziale einer neuen Form der Industrialisierung zu erschließen, die unter dem Stichwort Digitalisierung subsummiert werden können.

Der globale Wettbewerb in der Produktionstechnik nimmt zu. Konkurrenten aus Asien setzen die heimische Industrie unter Druck. Zugleich wird die industrielle Produktion immer dynamischer und komplexer. In Zukunft muss die Industrie zunehmend individuelle, leistungsfähigere Produkte zu gleichbleibenden Preisen fertigen, um den veränderten Ansprüchen des Marktes zu genügen.

Nach Mechanisierung, Elektrifizierung und Informatisierung der Industrie läutet der Einzug des Internets der Dinge und Dienste in die Fabrik eine vierte industrielle Revolution ein. Unternehmen werden zukünftig ihre Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel als Cyber-Physical Systems (CPS) weltweit vernetzen. Diese umfassen in der Produktion intelligente Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel, die eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich gegenseitig selbstständig steuern. So lassen sich industrielle Prozesse in der Produktion, dem Engineering, der Materialverwendung sowie des Lieferketten- und Lebenszyklusmanagements grundlegend verbessern. In den neu entstehenden sog. Smart Factories herrscht eine völlig neue Produktionslogik: Die intelligenten Produkte sind eindeutig identifizierbar, jederzeit lokalisierbar und kennen ihre Historie, ihren aktuellen Zustand sowie alternative Wege zum Zielzustand. Die eingebetteten Produktionssysteme sind vertikal mit betriebswirtschaftlichen Prozessen innerhalb von Fabriken und Unternehmen vernetzt und horizontal zu verteilen, in Echtzeit steuer-

baren Wertschöpfungsnetzwerken verknüpft - von der Bestellung bis zur Ausgangslogistik. Gleichzeitig ermöglichen und erfordern sie ein durchgängiges Engineering über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.

Das Potenzial im Rahmen von künstlicher Intelligenz und Digitalisierung ist immens: Die Smart Factory kann individuelle Kundenwünsche berücksichtigen und selbst Einzelstücke rentabel produzieren. Damit sind Geschäfts- und Engineering-Prozesse dynamisch gestaltet, das heißt, die Produktion kann kurzfristig verändert werden und flexibel auf Störungen und Ausfälle, zum Beispiel von Zulieferern, reagieren. Die Produktion ist durchgängig transparent und ermöglicht optimale Entscheidungen. Permanent entstehen neue Formen von Wertschöpfung und neuartige Geschäftsmodelle. Gerade für Start-ups und kleine Unternehmen bietet sich hier die Chance, nachgelagerte Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten.

Der Weg in die Digitalisierung ist ein evolutionärer Prozess. Vorhandene Basistechnologien und Erfahrungen müssen an die Besonderheiten der Produktionstechnik angepasst werden sowie gleichzeitig innovative Lösungen für neue Standorte und neue Märkte erforscht werden. Dann kann Deutschland seine internationale Wettbewerbsfähigkeit ausbauen und Produktionsvolumen am Standort halten.



Risikopartner einbinden

Natürlich gibt es viele Berater, die ihre Beratungsdienstleistungen aus dem Bereich der Digitalisierung auch mittelständischen Unternehmen anbieten. Neben dem größten Kostenrisiko („stehen die finanziellen Aufwendungen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis, unter Berücksichtigung der Risiken?“) stellt sich natürlich die Frage nach Alternativen. Auf Zukunftsinvestitionen verzichten? Hat das nicht mittelfristig zur Folge, dass die Wettbewerbsfähigkeit verloren geht? Sind mittelständische Unternehmen noch wettbewerbs- und existenzfähig, wenn sie auf Zukunftsinvestitionen verzichten?

Bei der großen Bedeutung der technologischen Entwicklung ist es zwangsläufig, dass öffentliche Mittel zur Verfügung gestellt werden, um diesen Prozess zu fördern. So gibt es Zuschüsse, zinsgünstige Kredite und andere öffentliche Förderungen für Zukunftsinvestitionen. Jedoch: Auch zinslose oder -günstige Kredite müssen zurückgezahlt werden. Im Hinblick auf bestehende Unsicherheiten halten viele mittelständische Unternehmen die Risiken, die Wettbewerbsfähigkeit durch Passivität zu verlieren, für geringer als die Chance, durch innovative Investitionen die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Weshalb in dieser für sehr viele mittelständische Unternehmen sehr schwierigen Entscheidungsphase keinen Risikopartner einbinden? Diese Risikopartner können Kapital - jedoch auch Know-how zur Verfügung stellen.

Das Bundeskabinett hat jetzt auch beschlossen, eine Agentur zur Förderung von „Sprunginnovationen“ zu gründen. Sie soll Innovationsakteuren die finanziellen Mittel und Freiräume eröffnen, um „bahnbrechende Ideen“ in die Anwendung zu überführen.

Bundesforschungsministerin Anja Karliczek: „Innovationen sind eine Lebensversicherung für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Wir wollen den Wohlstand und die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger dauerhaft auf hohem Niveau halten! Hierfür brauchen wir mehr Mut, mehr Zuversicht und den festen Willen, neue Wege zu gehen. In diesem Sinne ist heute ein guter Tag für Deutschland! Mit der Agentur zur Förderung von Sprunginnovationen schärfen wir für vielversprechende Ideen unsere Sinne und räumen Innovationsexperten große Handlungsfreiheiten ein. Die Agentur der Denker und Macher wird von uns mit einem kräftigen Rückenwind auf Mission geschickt. Wir wollen neue Produkte, neue Geschäftsmodelle und vor allem neue hochwertige Arbeitsplätze in Deutschland schaffen. Wir wollen der Welt zeigen: Zukunft wird in Deutschland gemacht.“

Bundeswirtschaftsminister Peter Altmeier: „Zahlreiche Erfindungen, die völliges Neuland eröffnen und ganze Märkte umkrempeln können, sind in Deutschland entstanden, scheitern jedoch häufig noch in der Anwendung. Die neue Agentur zielt darauf ab, aus diesen hoch innovativen Ideen aus Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft auch erfolgreiche Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsplätze in Deutschland entstehen zu lassen.“

Praxisbeispiele

Bei einem mittelständischen Unternehmen stand der Generationenwechsel an. Der Junior war bereits in führender Position im Unternehmen tätig und bestens vorbereitet, die Geschäftsführerverantwortung zu übernehmen. Der Junior war überzeugt davon, dass die technologische Entwicklung innovative Investitionen zwingend erforderlich macht, wenn die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben soll. Die finanziellen Mittel dafür standen nicht zur Verfügung. Im Gegenteil: Beim Ausscheiden aus dem Unternehmen erwartet der Senior die Rückzahlung gewährter Gesellschafterdarlehen und die Auszahlung thesaurierter Gewinne. Außerdem gab es Bürgschaften für betriebliche Kredite, die für die Finanzierung vergangener Investitionen und auch für das laufende Geschäft erforderlich waren. Diese Bürgschaften sollten freigegeben werden, nachdem der geschäftsführende Gesellschafter die Geschäftsführungsverantwortung übernimmt.

Gleichzeitig die Eigenkapitalbasis und damit das Rating schwächen, die Geschäftsführung verändern und zusätzlich noch erheblich in innovative Zukunftsprojekte investieren? Ist das verantwortbar, ohne das Unternehmen und ggf. das Privatvermögen zu gefährden?

Der potenzielle Unternehmensnachfolger entschied sich für das von uns vorgeschlagenen Konzept:

Mit dem Ausscheiden des Seniors aus der Geschäftsführung erfolgte gleichzeitig auch die Auszahlung thesaurierter Gewinne und die Rückzahlung gewährter Gesellschafterdarlehen. Gleichzeitig trat ein von IfW vermittelter Vermögensinhaber im Wege der Kapitalerhöhung in die Geschäftsführung ein. Der Eintritt als Gesellschafter erfolgte zu Konditionen, die eine merkliche Eigenkapitalstärkung zur Folge hatte. Diese Eigenkapitalstärkung reichte aus, Zukunftsinvestitionen aus Eigenkapital zu finanzieren. Konkret ging es um den Einsatz von künstlicher Intelligenz für Predictive Maintenance. Die klassische Logik der Wartung/Reparatur durch einen modernen Ansatz der vorausschauenden Reparatur zu ersetzen, sodass beim Kunden keine Ausfallzeiten entstehen, war das Ziel dieser Investitionen. Dazu wurde künstliche Intelligenz eingesetzt, um die große Menge an entstehenden Daten zu analysieren und Maßnahmen abzuleiten, weil ein Mensch niemals in der Lage wäre, die große Menge an Daten zu verarbeiten bzw. auszuwerten.

Der neue Eigenkapitalpartner verfügte speziell in diesem Segment über praktische Erfahrungen aus seinem eigenen Unternehmen. Die Unterstützung der Geschäftsführung des mittelständischen Unternehmens war sehr viel wichtiger als die Zuführung von Kapital.

Das Know-how des Eigenkapitalpartners ermöglichte die Cloud-basierte Vertriebsunterstützung. Der Eigenkapitalpartner hat gewisse Teile der Hardware, aber auch Software in die Cloud verlagert, um agiler und schneller vor dem Kunden agieren zu können.

Auch im Bereich der App-unterstützten Dokumentation kennen wir bemerkenswerte Leistungen eines Eigenkapitalpartners.



Und: Diese Partnerschaften müssen nicht auf Dauer sein. Bei dem ersten Projektbeispiel wurde die Vereinbarung getroffen, dass der Unternehmer das Recht erhält, die Gesellschaftsanteile innerhalb von sieben Jahren zurückkaufen zu können. Grundlage für den Rückkaufpreis war nicht irgendeine Bewertungsformel, sondern eine klare Regelung: Das eingesetzte Kapital sollte sich um eine Wertsteigerungspauschale von 15 % p. a. erhöhen. Diese Wertsteigerungspauschale wurde ermäßigt um die jährlichen Ausschüttungen. Der Unternehmer konnte sich ausrechnen, zu welchem Preis er sich von seinem Partner trennen konnte. Bei dieser festen Bewertungsformel bestand nicht das Risiko von Streit hinsichtlich der Bewertung des Gesellschaftsanteils. Es wurde eine rein mathematische Formel gewählt, sodass hinsichtlich der Trennungsmöglichkeit jederzeit Klarheit bestand.

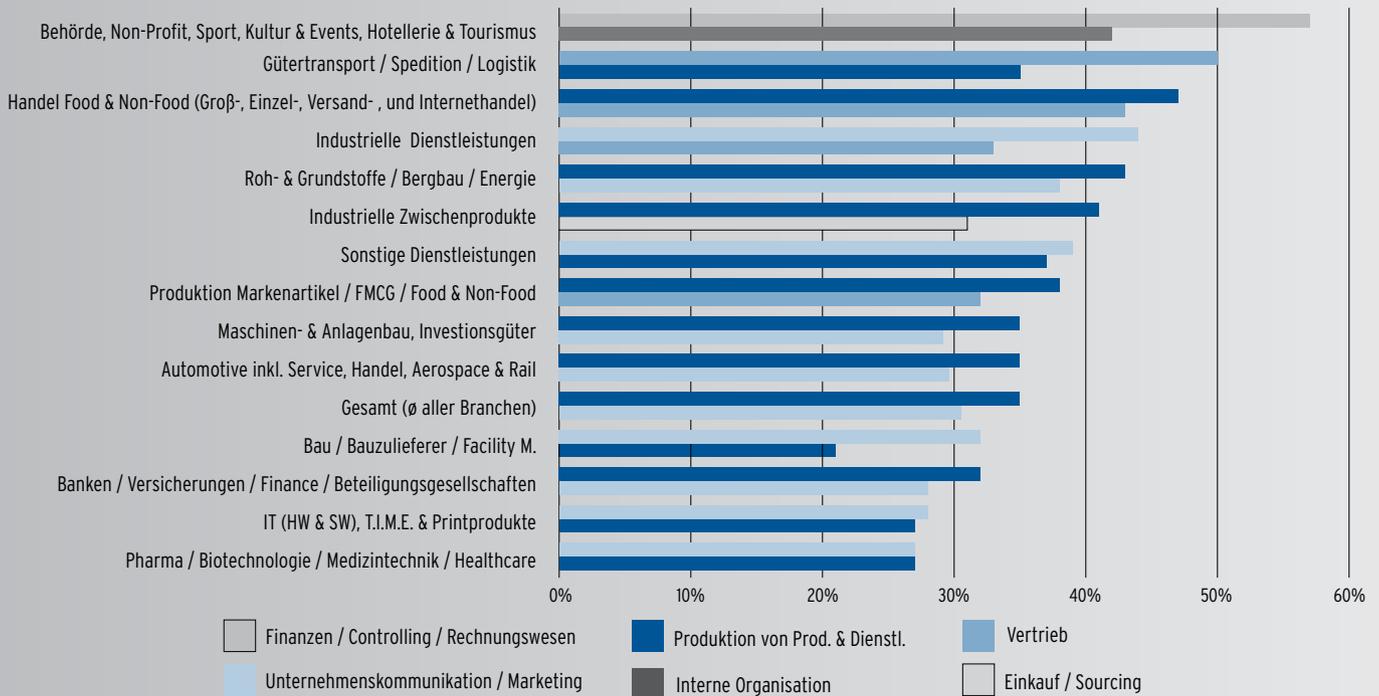
Risikopartner für derartige innovative Investitionen gibt es in vielen unterschiedlichen Bereichen: Unternehmer, die ihr Unternehmen verkauft und Teile des Privatvermögens wieder unternehmerisch investieren, Venture-Capital-Gesellschaften, Finanzinvestoren, Unternehmen. Die Interessenlage und die Vorgehensweise bei der Beteiligungsübernahme und während der Dauer der Beteiligungszeit sind höchst unterschiedlich.

Detaillierte Informationen gibt es am 06. November 2018 im Hause der ISM International School of Management, Dortmund. Die Fachtagung wird gemeinschaftlich veranstaltet von der ISM, Stadtparkasse Dortmund, Ernst & Young GmbH und uns. Auch zu industriellen Eigenkapitalpartnern werden im Laufe dieser Fachtagung konkrete Informationen gegeben.



Branchen mit hohem digitalen Anpassungsdruck haben einen individuelleren Anpassungsbedarf als die mit niedrigerem - in letzteren konzentriert sich dieser auf Unternehmensbereiche „Unternehmenskommunikation/Marketing“ und „Produktion“.

Digitale Anpassungsdruck in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen (Erst- und Zweitplatzierung)



Quelle: Ludwig Heuse GmbH Interim-Management.de