



Frühzeitige Planung und Beratung sichern den Erfolg.

Beziehungstat Unternehmensnachfolge

243.000 Unternehmer in Deutschland haben ein Alter erreicht, in dem sie ihre Angestellten in Rente schicken würden. Das Thema Nachfolge betrifft ca. 80.000 Firmen pro Jahr – Zahl ansteigend. Ca. 8% der Unternehmen scheitern bei der Unternehmensnachfolge und verschwinden vom Markt. Die Gründergeneration aus der Zeit des Wirtschaftswunders legt ihr Lebenswerk gerne selbst in die Hände der Nachfolger – was die Unternehmensnachfolge, wie das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) in einer Studie aus dem Jahr 2012 herausgefunden hat, in den meisten Fällen zu einer „Beziehungstat“ macht. Trotzdem sind von langer Hand vorbereitete Unternehmensnachfolgen die Ausnahme.

Der Studie zufolge wird in 85% der Fälle das Unternehmen familienintern übergeben – und das zumeist an die Söhne. Und kommt es doch zu einer unternehmensexternen Übergabe, so waren die Käufer oft selbst bereits vor der Übernahme im Unternehmen beschäftigt oder mit dem früheren Inhaber bekannt. Das hat den entscheidenden Vorteil, dass beide Parteien schon vor der Übergabe wissen, was sie voneinander halten. Passt der Nachfolger ins Unternehmen? Führt er es in meinem Sinne weiter? Aber auch: Hat dieses Unternehmen eine Zukunft? Kann ich mich hier verwirklichen, meine Pläne umsetzen?

Übergabe planen und für Notfälle vorsorgen

Bis es aber um die Übertragung des Eigentums am Unternehmen gehen kann, ist eine lange Vorarbeit nötig. 10% der Übergaben geschehen unvorhergesehen und aus einer Notsituation heraus – etwa weil der Eigentümer schwer erkrankt oder unerwartet stirbt. Nachfolgeplanung ist also immer auch Notfallvorsorge. Dennoch gehen nur wenige Unternehmer dieses Thema frühzeitig genug an. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) empfiehlt, für den Prozess der Unternehmensübergabe einen Zeitraum von mindestens 5 Jahren einzukalkulieren. In dieser Zeit sollte nicht nur das Unternehmen auf die Übergabe vorbereitet sowie ein Nachfolger ausgewählt und eingearbeitet werden. Man sollte sich auch rechtzeitig für eine zuverlässige Altersvorsorge entscheiden, das Familienvermögen sichern, sich über alle steuerlichen und rechtlichen Komponenten einer Übertragung informieren und sich auch konkrete Gedanken über Tätigkeiten nach dem Unternehmensausstieg machen. Nur wer bei seinen Planungen

die Belange seiner Familie, seiner Mitarbeiter und seines Nachfolgers im Auge behält und im Dialog bleibt, kann die Übergabe erfolgreich meistern.

Eine Übergabestrategie formulieren

Es empfiehlt sich, einen konkreten Fahrplan festzulegen, in dem die Ziele von Übergeber und Übernehmer festgelegt werden. Nicht nur Daten, Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen sollten darin enthalten sein, sondern auch die einzelnen Schritte und Zeitangaben des Übergangs und der notwendigen begleitenden Maßnahmen bis zur endgültigen Übernahme. „Die gemeinsame Unternehmensleitung führt häufig zu Kompetenzüberschneidungen und Irritationen bei Geschäftspartnern und im Unternehmen. Das gilt vor allem dann, wenn keine klare Regelung hinsichtlich der Kompetenzen getroffen wurde“ (BMWi).

Ermittlung des Unternehmenswertes

Zur Ermittlung des Wertes gibt es verschiedene Verfahren: Den Bewertungsstandard IDW S1 etwa, bei dem zukünftig erwartete *Cashflows* für den Eigentümer auf den Barwert abgezinst werden. Oder das vereinfachte Ertragswertverfahren, das vom Finanzamt verwendet wird (hier werden aus den Erträgen der letzten drei Jahre zukünftige Gewinne in die Unendlichkeit hochgerechnet und wieder auf den Barwert abgezinst). Aber auch sogenannte multiple Verfahren, die Marktvergleichswerte als Kennzahlen von Datenbanken (sogenannte *Finance Magazin-Multiples*) heranziehen. Unterschiedliche Verfahren führen natürlich auch zu unterschiedlichen Wertansätzen und *den* Unternehmenswert gibt es nicht. Da meist Ertragswerte der ungewissen Zukunft ermittelt werden, werden auch oft *earn-out*-Bestandteile – also variable Kaufpreisteile – vereinbart. Wichtig sind neben dem Kaufpreis auch die übrigen Konditionen, wie etwa Verkäufergarantien. Auf Käuferseite ist jedenfalls eine gute Beratung (und zusätzliche *due diligence*-Prüfungen) von Spezialisten dringend zu empfehlen. Hier wird leider häufig an der falschen Stelle gespart.

Unterstützungsangebote durch externe Berater

Auch das Institut für Wirtschaftsberatung (IfW) empfiehlt: „Die Erfahrung, die ein qualifizierter Berater hier einbringen kann, verbessert die Erfolgchancen des Verkaufs erheblich und der Mehrerlös, der dadurch erzielt wird, wiegt die Kosten eines

Beraters um ein Vielfaches auf“ (IfW-Forum Nr. 17). Die für die Unternehmer relevantesten Fragestellungen im Rahmen der Nachfolgeplanung betreffen natürlich vorrangig die steuerliche Optimierung und die Absicherung rechtlicher Aspekte. Steuer- und Rechtsberater kennen Ihr Unternehmen, können Sie bei der Planung kompetent unterstützen. Es schadet aber auch nicht, sich eine zweite Meinung von erfahrenen Fachleuten einzuholen – die Kosten dafür sind meist „gut angelegtes“ Geld.

Sie haben Fragen zum Thema Nachfolgeplanung?
Kommen Sie zu einem unverbindlichen Erstgespräch zu uns.
Sprechen Sie uns an – wir beraten Sie gerne!

Weitere Informationen:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
» www.bmwi.de

Unternehmensportal des BMWi:
» www.bmwi-unternehmensportal.de

Existenzgründerportal des BMWi:
» www.existenzgruender.de

INHALT

Hot News	S. 2
.....	
Impressionen	S. 2 – 3
.....	
Personalien	S. 3
.....	
Der „Faktor Mensch“ im Nachfolgeprozess	S. 4
.....	
Interview zur Kanzleigeschichte	S. 5
.....	
How to spend it: Fertighäuser	S. 6
.....	
Die Och GmbH	S. 6

Angemessenheit von Pachtzahlungen bei Betriebsaufspaltung

Das Bundesministerium für Finanzen (BMF) hat auf Basis eines BFH-Urteils zur Anwendung des Teileinkünfteverfahrens bei einer Betriebsaufspaltung neu geregelt, dass zwischen voll-, teil- und unentgeltlicher Überlassung der Wirtschaftsgüter zu unterscheiden ist. Bei einer vollentgeltlichen Überlassung sind die laufenden Aufwendungen in vollem Umfang abzugsfähig. Ist bei teil- oder unentgeltlicher Überlassung die Fremdüblichkeit jedoch nicht mehr gegeben, ist § 3c Absatz 2 EStG anzuwenden. Die laufenden Aufwendungen können nur bis zu 60% abgezogen werden. Eine Ausnahme bilden laufende Aufwendungen, die sich auf die Substanz der überlassenen Wirtschaftsgüter beziehen (AfA, Erhaltungsaufwand). Diese sind laut BMF-Schreiben nicht von der Aufwendung des Teilabzugs betroffen. **Unser Rat:** Bestehende Pachtverträge sollten im Hinblick auf ihre Angemessenheit überprüft werden. Hier herrscht unter Umständen dringender Handlungsbedarf.

Generelle Steuerpflicht für Streubesitzdividenden

Bundestag und Bundesrat bestätigen, dass zukünftig auch bei Kapitalgesellschaften Dividendeneträge kleinerer inländischer Unternehmensbeteiligungen besteuert werden. § 8b Abs. 4 KStG wird neu gefasst, indem Bezüge – abweichend von § 8b Abs. 1 KStG – bei der Ermittlung des Einkommens zu berücksichtigen sind, wenn die Beteiligung zu Beginn des Kalenderjahres unmittelbar weniger als 10% des Grund- oder Stammkapitals betragen hat. Insoweit kommt es also nicht zur generellen Steuerbefreiung, sondern umgekehrt zur generellen Steuerpflicht für Streubesitzdividenden für in- und ausländische Körperschaften. Dies ist erstmals für Bezüge anzuwenden, die nach dem 28.2.2013 zufließen.

Die gesetzliche Hinzurechnung gemäß § 8 Nr. 1 GewStG ist möglicherweise verfassungswidrig

Das Bundesverfassungsgericht wird die Verfassungsmäßigkeit der Hinzurechnung von Mieten und Zinsen bei der Gewerbesteuer neu beurteilen. Im zugrundeliegenden Fall sahen die Finanzrichter mit den Vorschriften über die Hinzurechnung von Zinsen, Mieten und Pachten nach § 8 Nr. 1 a, d) und e) GewStG den in Artikel 3 des Grundgesetzes verankerten Gleichheitsgrundsatz verletzt. Seine Entsprechung findet dieser im Steuerrecht in einer Besteuerung nach dem Grundsatz der finanziellen Leistungsfähigkeit. Werden einem Gewerbetreibenden wesentliche Ausgaben nicht als Betriebsausgabe anerkannt, wird dieser Grundsatz verletzt. Dies gilt auch für die Hinzurechnung von Zinsen. Schätzungen der Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen zufolge wären ca. 8 bis 10% des Gewerbesteueraufkommens davon betroffen, sollte das Bundesverfassungsgericht zum gleichen Schluss wie die Finanzrichter kommen. **Wir empfehlen:** Einspruch und Ruhen des Verfahrens bis das Bundesverfassungsgericht entschieden hat.

Zur Geschäftsführerhaftung: Nicht abgeführte Lohnsteuer an das Finanzamt

Das Prinzip der Gesamtverantwortung eines jeden gesetzlichen Vertreters verlangt zumindest eine gewisse Überwachung der Geschäftsführung im Ganzen. Selbst bei Vorliegen einer klaren, eindeutigen und schriftlichen Aufgabenverteilung unter den Geschäftsführern muss der nicht mit den steuerlichen Angelegenheiten einer Gesellschaft betraute Geschäftsführer einschreiten, wenn die Person des anderen Geschäftsführers oder die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft dies erfordern.

Neue Frist für SEPA-Überweisung

Die Frist für die Umstellung von Lastschriften und Überweisungen auf das europäische SEPA-System ist um 6 Monate auf den 1. August 2014 verlängert worden. Banken und Zahlungsdienstleister dürfen daher innerhalb dieser verlängerten Frist weiterhin Zahlungen bearbeiten, die nicht im SEPA-Format getätigt worden sind.

Neues zur Umkehr der Steuerschuldnerschaft bei Bauleistungen

Der Bundesfinanzhof (BFH) hatte jüngst festgestellt, dass die deutschen Regelungen zur Umkehr der Steuerschuldnerschaft in wesentlichen Teilen nicht mit den Vorgaben des Gemeinschaftsrechtes vereinbar sind. Insbesondere für **Bau-träger** hat dies zur Konsequenz, dass diese nicht (mehr) Steuerschuldner für die an sie erbrachten Bauleistungen sind. Das Bundesfinanzministerium (BMF) folgt mittlerweile dem BFH. Für die Praxis sind aber dennoch viele Fragen offen, zumal das BMF noch ein weiteres Schreiben zu der Thematik angekündigt hat.

Weitere Infos finden Sie auf » www.spitz-beratung.de unter Aktuelles/Mandanteninformationen. Oder Sie vereinbaren einen Beratungstermin unter 09181/23223-0.

Die **Langversion** finden Sie unter » www.spitzfindig.info

Vom Spitz Controller zur mittelständischen Kanzlei – Impressionen

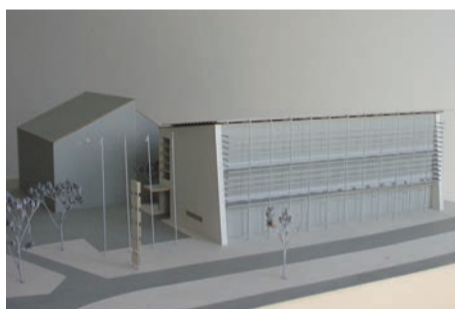
WIR LIEFERN DIE ZAHLEN

PRODUKTE/PROZESSE

- Strategische Unternehmensentwicklung
- Strategische Unternehmensbewertung
- Strategische Unternehmensfinanzierung
- Strategische Unternehmensrestrukturierung
- Strategische Unternehmensübernahme
- Strategische Unternehmensveräußerung
- Strategische Unternehmensliquidation
- Strategische Unternehmensinsolvenz
- Strategische Unternehmensrehabilitation
- Strategische Unternehmensreorganisation
- Strategische Unternehmensrestrukturierung
- Strategische Unternehmensübernahme
- Strategische Unternehmensveräußerung
- Strategische Unternehmensliquidation
- Strategische Unternehmensinsolvenz
- Strategische Unternehmensrehabilitation
- Strategische Unternehmensreorganisation

MITARBEITER/ORGANISATION

Spitz



Die neueste Mitarbeiterin und die treueste Mitarbeiterin – Personalien

Ein herzliches Willkommen!

Wir haben Verstärkung bekommen: Seit März 2014 unterstützt **Anke Maria Baur** unser Team. Die Steuerberaterin aus Bonn ist in der Spitz-Kanzlei Ihre Ansprechpartnerin für die Steuerberatung für alle Steuerarten, für Jahresabschlüsse und Rechtsbehelfsverfahren sowie für die Gestaltungsberatung für Unternehmensnachfolgen.

Der berufliche Werdegang: Nach der Ausbildung zur Steuerfachangestellten und Ablegung des IHK-Bilanzbuchhalterexamens legte Frau Baur im Jahr 1999 das Steuerberaterexamen ab und wurde durch das Finanzministerium NRW zur Steuerberaterin bestellt. Mit der Vorbereitung auf das Wirtschaftsprüferexamen und der Ablegung des Vereidigten Buchprüferexamens im Jahr 2005 hat sie ihre fachlichen Kompetenzen noch

weiter ausgebaut. Beruflich war Anke Maria Baur nicht nur deutschlandweit im Einsatz – Stationen waren neben Bonn unter anderem auch Aschaffenburg, Köln, Wuppertal, Frankfurt, Bremen und Bernkastel-Kues –, sondern auch im Ausland: Ihre guten englischen und spanischen Sprachkenntnisse verdankt sie ihren Beschäftigungen bei international agierenden Unternehmen und einer Tätigkeit in Madrid.

Ihre Freizeit verbringt Anke Maria Baur gerne draußen an der frischen Luft – beim Joggen ist sie genauso häufig anzutreffen wie bei der Gartenarbeit. Ebenso gerne entspannt sie sich aber auch beim Lesen historischer Romane oder beim Besuch von Opern oder klassischen Konzerten. Wir sagen „bienvenido“ und freuen uns auf die Zusammenarbeit!



15 Jahre Spitz – das schafft man nicht allein!

Sie kennen sie bestimmt. Blonde Locken? Immer fröhlich? Stets hilfsbereit und freundlich? Genau, **Verena Schröder**. Sie ist die dienstälteste Mitarbeiterin und die Seele der Kanzlei.

Der berufliche Werdegang: Nach dem Abitur kam das BWL-Studium in Zwickau (ein bisschen hört man das noch) mit dem Schwerpunkt in Rechnungswesen, Controlling und Finanzierung und dem Abschluss Diplom-Kauffrau. Danach war Verena Schröder zwei Jahre lang im Rechnungswesen und Controlling eines mittelständischen Holzverarbeitungs-betriebs tätig. Im Juli 2003 kam sie dann zum Spitz, der damals noch Spitz Controller war. Es folgten die Weiterbildungen zum IAS-Accountant an der Universität Augsburg und zur dipl. Controllerin an der Controller-Akademie (CA).

Ihre Aufgaben in der Kanzlei sind die Leitung der Lohnabrechnung für Mandanten sowie die Eigenverwaltung der Kanzlei. Frau Schröder erledigt Lohnabrechnungen und Finanzbuch-

haltungen für Mandanten. Außerdem erstellt sie u.a. Controllingreports mit Soll-Ist-Vergleichen. Als Gute-Laune-Beauftragte kann Frau Schröder auch ihre überfachlichen Qualifikationen hervorragend einsetzen – und davon profitieren nicht nur die Kollegen, sondern auch jeder Anrufer. Probieren Sie es aus! Telefon: 0 9181/23 223-0.

Verena Schröder ist verheiratet, Mutter eines siebenjährigen Sohnes und überaus sportlich. Die Spitz-Spitzensportlerin fährt Ski, schwimmt und unterhält ihre Kollegen in der Mittagspause regelmäßig mit Anekdoten aus dem „Body Styling“ und Yoga-Training. Fragen zur Fitness? Motivationsprobleme? 09181/23 223-0.

Ihr Motto: „Fröhlichkeit ist ansteckend. Darum verbreite ich sie.“ Und: „Ein Tag, an dem man nicht lacht, ist ein vergeudeter Tag.“ Wir sagen: „Ein Tag ohne Sie ist ein vergeudeter Tag. Danke für ein erfolgreiches Jahrzehnt mit Ihnen!“



Der „Faktor Mensch“ im Nachfolgeprozess

Die Unternehmensnachfolge in mittelständischen, eigentümergeführten Unternehmen ist für alle Beteiligten ein höchst emotionaler, sehr vielschichtiger, meist konfliktgeladener, von Wünschen, Hoffnungen, Vorstellungen und – manchmal auch – von Illusionen getriebener Prozess.

Schon bei den „harten“ Faktoren stellt die Planung und Umsetzung der Unternehmensübergabe für viele Unternehmen eine große Hürde dar. Zumeist unterstützen professionelle und erfahrene Berater, wie z.B. Steuerberater und Juristen, diesen Prozess tatkräftig. Doch selbst wenn hier alles bedacht und richtig gemacht wurde, ist dies noch lange kein Garant für den nachhaltigen Erfolg der Firmenübergabe.

Um die Übergabephase so reibungslos wie möglich zu gestalten, müssen auch die „weichen“, persönlichen Faktoren betrachtet werden. Dabei geht es auch um lösungsorientierte Kommunikation über die „richtigen“ Themen, eine objektivere und reflektierte Wahrnehmung. Die handelnden Personen benötigen genau dort Unterstützung. Erfahrungen zeigen, dass je höher der Grad der Selbstreflexion ist, desto geringer sind die Gefahren des Scheiterns aufgrund von Reibungsverlusten, Missverständnissen und Konflikten.

Der Unternehmer und sein Nachfolger – die Chemie muss stimmen

Die Stärke, die den Übergebenden Zeit seines Lebens angetrieben und den Erfolg des Unternehmens begründet hat, wird in der Übergabe der Verantwortung für das Unternehmen meist zur Schwäche. Er kann nicht loslassen. Die Nachfolger erleben sein ständiges Einmischen dann als Bevormundung. Sie können kein eigenes unternehmerisches Profil entwickeln. Die Mitarbeiter werden sich am (gefühlten) Stärkeren orientieren.

Deshalb kommt die Suche nach der geeigneten Nachfolge-Unternehmer-Persönlichkeit häufig der Suche nach der bekannten „eierlegenden Wollmilchsau“ gleich. Jede Persönlichkeit wird ein Unternehmen anders führen, hat andere Stärken und Schwächen. Viel wichtiger ist es für die Nachfolge eine Person auszuwählen, die neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen über eine Persönlichkeit verfügt, die möglichst deckungsgleich mit den spezifischen

Anforderungen des Unternehmens hinsichtlich gegenwärtiger Situation und künftiger strategischer Erfordernisse ist. Die nachhaltige Überlebens- und Erfolgssicherheit des Unternehmens sowie der Erhalt der Arbeitsplätze sollten höchste Priorität haben.

Reiss Profile – der motivatorische Fingerabdruck

Abhilfe schaffen hier die Methoden der modernen Motivationspsychologie. Diese liefern wertvolle und vor allem objektive Erkenntnisse für die beteiligten Persönlichkeiten, die zu treffenden Entscheidungen und damit für den Erfolg des Nachfolgeprozesses. Die derzeit wohl aussagekräftigste Methode zur Ermittlung der individuellen Motivationsstruktur einer Person ist das *Reiss Profile*, ein wissenschaftlich-valides Analyseverfahren. Dabei werden 16 Lebensmotive = Leistungsmotive einer Person in ihrer individuellen Ausprägung ermittelt.

Im anschließenden Reflexionsgespräch eröffnet sich im mit einem speziell dafür ausgebildeten Motivationsanalytiker die Bedeutung des individuellen Profils hinsichtlich

- individueller Leistungsplattform,
- individueller Belohnungsstruktur,
- Kommunikationsstil,
- Führungsstil,
- Teamorientierung,
- Umgang mit Konflikten,
- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft,
- Qualitätsanspruch, Effizienz und Wettbewerbsorientierung,
- Außenwirkung und Innenwirkung,
- Belastbarkeit und Resilienz.

Persönlichkeitsanalyse: Ein lösungsorientierter Ansatz

Die Ausprägung der Motive lässt Rückschlüsse auf das Verhalten zu, denn Verhalten erfolgt größtenteils unbewusst. Es wird u.a. von den Motiven gesteuert, denn Verhalten ist das Streben nach Befriedigung der inneren Werte und Motive. Damit hilft das *Reiss-Profil* zu verstehen, warum sich jemand verhält, wie er sich verhält. Dies macht Verhalten sogar in gewissem Grad prognostizierbar. Eine extreme, hohe oder

niedrige Ausprägung von Lebensmotiven steht für einen starken Leistungsantrieb. Je stärker ausgeprägt ein Motiv ist, desto stärker der Drang, es zu befriedigen – und desto stärker die Emotion (das sogenannte *Werteglück*), wenn es befriedigt wird. Umgekehrt steigt der Frust, wird es nicht befriedigt – ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang von Work-Life-Balance und Burnout-Prävention.

Die Persönlichkeitsanalyse liefert somit wertvolle Informationen über die intrinsische Motivation, die Wahrnehmungs- und Wertewelt, der Quelle für Glücksempfinden und Lebenszufriedenheit sowie über die individuellen Ressourcen zur Bewältigung schwieriger Lebenssituationen.

Der Nutzen für den Nachfolgeprozess erschließt sich schnell, betrachtet man die handelnden Personen einzeln, gemeinsam und in einer Teamübersicht. Anstatt äußere Kosmetik zu betreiben, hilft die Motivationsanalyse mit dem *Reiss-Profil*, den Kern des Problems anzugehen. Praktikable Lösungen können entwickelt werden.

Fazit

Die im Rahmen der Unternehmensnachfolge bzw. -übergabe auftretenden Konstellationen sind sehr vielfältig. Jeder Übergabeprozess ist anders, da immer wieder andere Menschen mit ihrer individuellen Persönlichkeit, Motivation und ihrem Wertesystem agieren. Deutlich wird, dass es für das Gelingen der Unternehmensübergabe keine allgemeingültigen Rezepte gibt. Ohne die Berücksichtigung der beteiligten Personen in ihrer Individualität, ihren Triebfedern und den oft unbewussten Interessen gleicht der Prozess der Unternehmensübergabe bzw. Unternehmensnachfolge einem Formel 1-Rennen in dichtem Nebel. Spitzfindige Berater haben den großen Nutzen der unterstützenden Persönlichkeitsanalyse und Begleitung längst begriffen.

Text: Regina Höck, Regina Höck & Partner GmbH

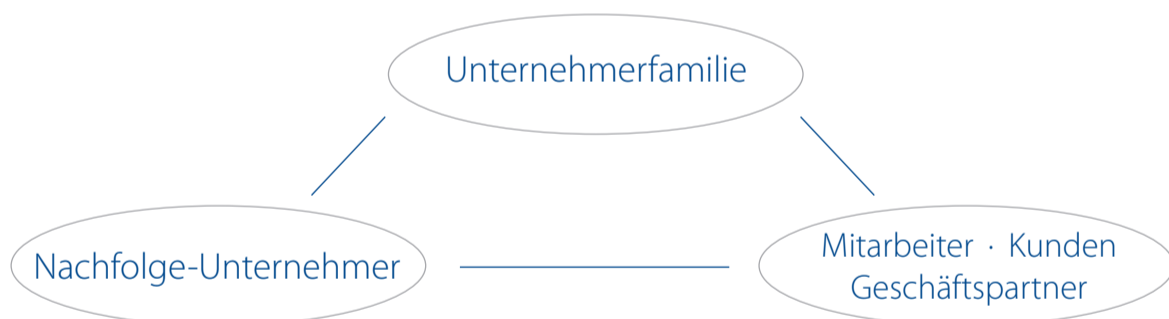
Sie wollen mehr über die Themen Persönlichkeit, Motivation und Leistungsplattform erfahren?
Sprechen Sie uns an – wir beraten Sie gerne:

Regina Höck & Partner

Regina Höck & Partner GmbH [» www.hoeck.de](http://www.hoeck.de)
Reiss Profile [» www.reissprofile.eu](http://www.reissprofile.eu)

INFOS

Diesen Beitrag in voller Länge mit weiterführenden Informationen und Beispielen finden Sie unter [» www.spitzfindig.info](http://www.spitzfindig.info).



Beispiel: „Operation gelungen – Patient tot“?

Unternehmensnachfolger Norbert und Schwester Carmen

In einem wirtschaftlich gut aufgestellten High-Tech Unternehmen wurden alle „harten“ Faktoren bei der Übergabe bedacht und strategisch umgesetzt. Der Übergabeprozess war erfolgreich abgeschlossen. Doch dann traten – neben immensen Konflikten mit dem ausgeschiedenen Vater – auch erhebliche Reibungsverluste mit den Mitarbeitern auf. Das Unternehmen verlor an Schwung, es wurde mühsam.

Die Teamübersicht mit einem Mitglied aus dem erweiterten Führungskreis, Stefan, zeigt einen gangbaren Weg auf, die Mitarbeiter mit „ins Boot“ unter neuer Führung zu nehmen. Sowohl Norbert als auch Carmen schätzen und pflegen ein hohes Maß an Distanz zu anderen Menschen – auch zu ihren Mitarbeitern. Da dies im Führungsalltag und in der Kommunikation mit den Mitarbeitern recht ungünstig ist, bot es sich an, innerhalb des erweiterten Führungskreises nach einer „kommunikativen Brücke“ zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern zu suchen. Aufgrund seiner Persönlichkeit bringt Stefan – in Relation zu Norbert und Carmen – ein höheres Maß an Menschenorientierung und Empathie mit. Norbert und Carmen nutzen nun Stefan als ihr Sprachrohr. Stefan hat mit dieser Rolle zusätzlich eine nach außen sichtbare und wahrnehmbare Position erhalten, was sein Motiv nach öffentlicher Wahrnehmung befriedigt.

Mit dieser Maßnahme war ein erster Schritt zur Verbesserung getan. Für alle Beteiligten im Unternehmen wurden Reibungsverluste stark reduziert und eine zukunftsfähige „Win-Win“-Situation erreicht.

	Carmen	Norbert	Stefan	Mittelwert	Varianz
Macht	-0,50	-0,51	0,89	-0,04	0,65
Teamorientierung	-1,64	-1,03	0,56	-0,70	1,29
Neugier	-0,16	-1,59	-0,38	-0,71	0,59
Anerkennung	0,12	-1,53	0,85	-0,19	1,49
Ordnung	0,66	-2,00	-0,75	-0,70	1,77
Sparen/Sammeln	0,06	-1,51	-0,42	-0,62	0,65
Ziel-/Zweckorientierung	0,30	1,52	0,45	0,76	0,44
Idealismus	-0,62	-2,00	-0,24	-0,95	0,86
Beziehungen	0,63	-2,00	-0,42	-0,60	1,75
Familie	0,74	0,05	-0,08	0,24	0,19
Status	-0,14	0,26	0,89	0,34	0,27
Rache/Kampf	0,44	0,44	-0,25	0,21	0,16
Schönheit	-1,85	0,95	0,74	-0,04	2,38
Essen	0,06	0,06	-0,69	-0,19	0,19
körperliche Aktivität	0,00	-0,65	0,75	0,03	0,49
emotionale Ruhe	0,95	-0,65	-0,54	-0,08	0,80

Die Persönlichkeiten in der Teamübersicht



Regina Höck – Motivationsanalytikerin, Trainerin, Business-Coach
Gründerin der Akademie Motivation & Empowerment

Kanzleigeschichte Spitz – eine ungewöhnliche, vielleicht sogar einzigartige Kanzleientwicklung

Frage: Herr Spitz, Sie kommen doch eigentlich aus der Unternehmenspraxis. Sie waren in der Buchhaltung, im Controlling und im Rechnungswesen bei verschiedenen namhaften Unternehmen angestellt. Wie entstand die Idee, sich als Berater selbstständig zu machen?

Georg Spitz: Das war alles eigentlich ein Zufall. Im Herbst 1998 kam ein damaliger Kollege bei der Fuchs Bauunternehmung auf mich zu: Wir könnten einen schönen Bauauftrag für ein Fabrikgebäude eines Automobilzulieferers erhalten, wenn wir dem Unternehmen bei der Finanzierung behilflich wären. Ich habe mir das Unternehmen und das Wachstumsvorhaben angesehen und festgestellt, dass die Kommunikation des Unternehmens zu Banken und Kapitalgebern nicht ausreichend war. Planung, Controlling und *Creditor-Relationship* waren stark verbesserungswürdig. Ich habe das Unternehmen entsprechend fit gemacht, die Finanzierung ermöglicht und Fuchs hat den Bauauftrag bekommen. Die Banken kamen dann auf mich zu und fragten, ob ich das auch für andere Unternehmen tun könnte – es gäbe genug mittelständische Unternehmen, die eine echte *hands on*-Unternehmensberatung mit konkreten Ergebnissen bräuchten. Damit war für mich die Idee geboren, mich als „Spitz Controller“ selbstständig zu machen. Im Januar 1999 habe ich bei Fuchs gekündigt (ich war Leiter Rechnungswesen und Controlling sowie Prokurist in diversen operativen Unternehmen der Fuchs-Gruppe) und mich als Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Controllingberatung selbstständig gemacht. Schnell bekam ich durch Empfehlungen von Banken und der BayBG weitere Kunden aus den Branchen Automobilzulieferer, Anlagenbau und Bauwirtschaft. Bereits nach einem Jahr hatte ich zwei Angestellte und erweiterte in den Folgejahren die Unternehmensberatung.

Was waren Ihre Beratungsschwerpunkte in der Anfangszeit? Und wie hat sich Ihr Angebot weiterentwickelt?

Hauptthemenbereiche waren immer die Unternehmensplanung, Unternehmenssanierung und Finanzierungsfragen. Nach und nach kamen Unternehmensnachfolgen, -zusammenschlüsse, Anteilsverkäufe etc. dazu. Mit zunehmender Komplexität der Mandate spielten auch immer mehr steuerliche und rechtliche Fragestellungen eine Rolle. Um umfassend beraten zu können, habe ich mich in den Jahren 2005 bis 2007 an nahezu allen Wochenenden und Feiertagen sowie jede Nacht hingesetzt und mich auf das Steuerberaterexamen vorbereitet. Im Jahr 2007 habe ich mich zum Steuerberater bestellen lassen und zusätzlich sofort das Unternehmensberatungsteam um die Steuerberaterin Sandra Hardt erweitert. Die Unternehmensberatung „Spitz Controller“ wurde auf Wunsch der Steuerberaterkammer in „Spitz Wirtschafts- & Steuerberatung“ umbenannt. Das Geschäftsfeld Steuerberatung für Unternehmen und Unternehmer wurde hinzugenommen.

Wie würden Sie das Alleinstellungsmerkmal Ihres Angebots beschreiben? Was leistet die Spitz Wirtschafts- & Steuerberatung, was andere so nicht leisten?

Bis 2007 hörte ich manchmal von Steuerberaterkollegen, die zu meinen Unternehmensberatungsmandanten sagten: „Betriebswirtschaftliche Beratung – dazu brauchen Sie doch keinen extra Berater. Das machen wir mit.“ Ich fand das gut und drehte den Spieß um. Seit 2007 sage ich: „Steuerliche Beratung – das machen wir gleich mit – aus einer Hand!“ Für mich zählt an erster Stelle die Beratung des Unternehmers und des Unternehmens in betriebswirtschaftlichen und strategischen Fragestellungen und die Suche nach den Möglichkeiten, Gewinn zu erwirtschaften. Danach kommt erst die Frage nach dem Steuersparen. Im Grunde wünsche ich jedem meiner Mandanten den Spitzensteuersatz. Denn der, der den zahlt, hat ihn auch verdient!



Schnell haben meine Unternehmensberatungsmandanten erkannt, dass Unternehmensberatung und Steuerberatung aus einer Hand Vorteile bietet. Daher sind viele der bereits seit Jahren bestehenden Beratungsmandanten auch mit der Steuerberatung zu uns gewechselt. Wir bekommen unsere Mandanten nicht deshalb, weil wir Steuerberater wie alle Steuerberater sind. Wir bekommen die Mandanten, weil wir Betriebswirtschaftler ernst nehmen und nicht nur die verlängerte Hand der Finanzverwaltung sein wollen.

Was sind Ihre Perspektiven für die Zukunft, wie soll es mit Ihrer Kanzlei weitergehen?

Ein Trend zeichnet sich jetzt schon ab: Mit zunehmender Dynamik wächst unser Beratungsunternehmen. Dieses Jahr haben wir bereits zwei neue Kollegen eingestellt und unser Team damit auf 14 Köpfe erweitert – und das soll auch in den nächsten Jahren so weitergehen. Die Themenbereiche Unternehmensnachfolge und Gestaltungsberatung (z.B. bei der Ausweitung auf neue Geschäftsfelder, beim Erwerb von Tochtergesellschaften, bei Abspaltungen und Verschmelzungen, bei der Diversifikation des Produktportfolios, bei Produkt- und Marktentwicklungen) sind Kernkompetenzen, welche betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Fragestellungen gleichermaßen betreffen.

Es bestehen doch auch schon langjährige Kooperationen mit anderen Kanzleien. Möchten Sie hier eine Besondere nennen?

Im Jahr 2009 hat sich eine Kooperation mit der auf Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht spezialisierten Rechtsanwaltskanzlei Thorwart in Nürnberg ergeben. Und Thorwart feiert im Jahr 2014 übrigens sein 100-jähriges Firmenjubiläum. Herzlichen Glückwunsch!

Was sind Ihre Highlights aus 15 Jahren „Spitz-Beratung“, gibt es spektakuläre Fälle oder Projekte?

„Spektakuläre“ Projekte und geniale Lösungen hat es in den 15 Jahren Spitz-Beratung viele gegeben. Einige davon waren: die Beteiligung an einem Flugzeugzulieferer, die Leitung als Sanierer mit Generalvollmacht einer Eisengießerei, die Betreuung von rund 30 Unternehmenskäufen und 20 Unternehmensverkäufen, die Durchführung diverser *Due diligence*-Prüfungen im In- und Ausland (Brasilien, Spanien, Schweiz, Frankreich, England, Österreich), die umwandlungsrechtliche Einbringung eines Mandantenunternehmens im Wege des steuerfreien Anteilstausches unter gleichzeitiger strategischer Neuausrichtung, diverse Umwandlungen sowie ervertragsliche Gestaltungen. Jüngste Herausforderung ist eine *Buy-and-build*-Strategie zum Aufbau einer Unternehmensgruppe im Bereich von Luxusuhren Made in Germany.

Was möchten Sie Ihren Mitarbeitern und Mandanten abschließend noch sagen?

Vielen Dank an meine Mitarbeiter – die besten, die ich mir vorstellen kann. Vielen Dank an unsere Mandanten – für treue, vertrauensvolle, langjährige Zusammenarbeit.



Vielen Dank!

Das 15-jährige Kanzleijubiläum möchte ich vor allem zum Anlass nehmen, mich herzlich bei Ihnen zu bedanken! Ohne Sie, unsere Mandanten, Kooperationspartner und Geschäftsfreunde, wäre ein so langes und erfolgreiches Bestehen der Spitz Wirtschafts- & Steuerberatung nicht möglich gewesen. Jeder Mandant, jede Empfehlung, jede neue Herausforderung bringt uns weiter.

Bedanken möchte ich mich aber auch ganz besonders bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ihr macht einen tollen Job – weiter so!


Ihr Georg Spitz.

Wir wachsen weiter: Die Jobmeile 2014

Die Spitz-Mannschaft braucht dringend Verstärkung: Wir wachsen weiter und suchen daher laufend Steuerberater, Steuerfachwirte, Buchhalter und Steuerfachangestellte. Die Jobprofile finden Sie auf unserer Website unter „Über uns“ – „Jobs“. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung und Ihren Besuch an unserem Stand auf der **Jobmeile Neumarkt am 28. Juni 2014 ab 10 Uhr!**

Save the Date:

Der 12. Neumarkter Bankerworkshop

Am **11. November 2014** findet unser alljährlicher **Bankerworkshop** statt. Firmenkundenberaterinnen und -berater regionaler und überregionaler Kreditinstitute sind herzlich eingeladen, dieses Jahr mit uns einen Blick auf die Branche Anlagen- und Maschinenbau zu werfen. Wie bereits im letzten Jahr wird auch heuer wieder ein Experte aus einem Unternehmen der Branche zu Gast sein, der das Thema aus der Praktikerperspektive mit Ihnen diskutiert. Mehr Informationen finden Sie bald auf unserer Website und im Einladungsschreiben. Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

IMPRESSUM

Spitz Wirtschafts- & Steuerberatung
Steuerberater Georg Spitz, Dipl.-Betriebswirt (FH)
Sachsenstraße 2 · 92318 Neumarkt
» www.spitz-beratung.de
» www.spitzfindig.info
Texte und Redaktion: Julika König

Mit unserer Unterstützung konnten Sie Ihr frei verfügbares Nettoeinkommen steigern. Doch was tun Sie damit? Wofür geben Sie es aus?

„How to spend it“

ist unsere kleine und sehr *spitz-ielle* Konsumanleitung. Stolz präsentieren wir Ihnen hier Produkte und Leistungen unserer Mandanten und Geschäftspartner. Ob besondere, ausgefallene Ideen oder Luxusgüter der Spitzenklasse – lassen Sie sich überraschen!



Das Familienunternehmen FischerHaus baut Häuser für Familien. Seit über 50 Jahren in Bodenwöhr im Oberpfälzer Seenland mit über 100 Mitarbeitern. Für FischerHaus ist Qualität die Arbeit von Menschen, die ihr Handwerk verstehen, denen etwas daran liegt. Das Thema Fertighaus neu zu definieren, das ist der Anspruch des Unternehmens. Fertig insofern, dass so ein Haus annähernd komplett vorgefertigt auf der Baustelle montiert wird und damit in unschlagbar kurzer Zeit schlüsselfertig steht. Dabei jedoch – und da bricht FischerHaus die Klischees und Tradition – radikal maßgeschneidert ist. Individuell in Architektur und Ausstattung.

Niedrigstenergiehäuser der Zukunft

Mit dem Musterhaus „Generation X“ im Bauzentrum München/ Poing sowie dem neuen Musterhaus „La Rocca“ in der Fertighauswelt Nürnberg, beide erbaut als Energie Plus Häuser, geht FischerHaus neue Wege in Sachen Energie und Mehrgenerationen-Charakter – bei einem Maximum an Lebensqualität und Wohn-Erlebnis. Ein Haus produziert mehr Energie als eine Familie zum Leben braucht – das ist mehr als nur gespartes Geld, es ist auch ein positives Lebensgefühl. Möglich wird dieses „Energie-Wunder“ durch kluge Kombination natürlicher Ressourcen, nachhaltiger Bauweise und einer schönen Portion Köpfechen. Im Musterhaus „La Rocca“ wird die gewonnene Energie sogar durch ein Batteriespeichersystem für den Haushalts- sowie Heizstrom genutzt.

Mehrfamilienhäuser & Anlageobjekte

Eine Geldanlage in Immobilien ist in der heutigen Zeit durchaus eine interessante Überlegung. Eine gute langfristige Rendite durch die energieeffiziente Bauweise ist nur ein Aspekt, der nicht unerwähnt bleiben darf. Die steuerlichen Vorteile durch Abschreibungsmöglichkeiten, das niedrige Zinsniveau sowie die Nutzung der staatlichen Förderungen tragen einen wesentlichen Teil zur Entscheidung bei. Und natürlich die Einnahmen, die durch die Vermietung eines Mehrfamilienhauses monatlich auf das Konto des Bauherren fließen.

Firmengebäude planungssicher realisieren

Die Bauherren eines Bürogebäudes in Dachau haben sich für das innovative Bau- und Energiekonzept von FischerHaus entschieden: „Im Vorfeld unserer Bauphase war unser Ziel, ein Bürogebäude in traditioneller Ziegelbauweise zu errichten. Während der Planungsphase wurden wir allerdings mit verschiedenen Problemen wie mangelnde Planbarkeit der Kosten und Errichtungszeit konfrontiert. Dies war für uns der Grund, über Alternativen nachzudenken. Mit einem Holzständerhaus konnten wir nun genau dies in den Griff bekommen. Als wir uns intensiver mit der Thematik auseinandergesetzt haben, waren weitere Aspekte wie Energieeffizienz und innovative Ansätze ausschlaggebend für unseren Entschluss. Das Besondere ist, dass dieses Haus nur für die eigene Kanzlei gebaut



Die Geschäftsführung: Barbara und Reinhard Fuchs

wird. Das heißt, bei der Planung mussten keine Kompromisse wegen anderer Mieter eingegangen werden. Dieses Kanzleigebäude wird durch die Innovation in der Bauweise und des Energiekonzeptes eines Effizienzhauses die eigene Innovation der Kanzlei nach außen tragen. Es ist ein einzigartiges Gebäude geworden, das perfekt zu den Mitarbeitern und Mandanten, die dort ein- und ausgehen, passt.“



Neubau eines Bürogebäudes in Dachau

Kontakt Daten

FischerHaus GmbH & Co. KG
Rathausplatz 4 – 6 · 92439 Bodenwöhr
Telefon 09434/950-0 · Telefax: 09434/950-101
» info@fischerhaus.de » www.fischerhaus.de

Unternehmensnachfolge in der Praxis:

Die Och GmbH



Die Och GmbH in Nürnberg ist ein klassischer Familienbetrieb mit rund 35 Mitarbeitern, der auf eine über **50-jährige Geschichte** zurückblicken kann. Von Anfang an war der Vertrieb von Werkzeugmaschinen Schwerpunkt der Och GmbH. In den letzten 20 Jahren wurde der Vertrieb von **Präzisionswerkzeugen** stark ausgebaut und mit TOP-Lieferanten im Bereich Messmittel ist die Och GmbH auch im Bereich **Qualitätssicherung** sehr gut aufgestellt. Das Unternehmen verfügt über einen gut geschulten und technisch versierten Außendienst, der Kundenbedürfnisse vor Ort analysiert und gemeinsam mit den Lieferantenpartnern zukunftsfähige Fertigungslösungen aufzeigt. Im **unternehmenseigenen Technologiezentrum** und bei den Lieferwerkpartnern stehen für die Bereiche Erodieren, Fräsen, Messen, Drehen, Schleifen, Voreinstellen und CAD/CAM Kapazitäten für Probebearbeitungen oder Vorführung zur Verfügung.

1963 durch Ernst Och und Johann Ammon gegründet, wuchs das Unternehmen stetig durch Vergrößerung des Standortes in Nordbayern sowie die Gebietserweiterung auf Sachsen

und Thüringen und später für Kernprodukte auch auf ganz Ostdeutschland und Hessen. Der **heutige Geschäftsführer Hans-Jürgen Ammon** kam, wie schon sein Vater Leonhard Ammon, bereits früh in den Betrieb. Nach einigen Jahren der gemeinsamen Geschäftsführung regelte Georg Spitz die Nachfolge im Jahr 2013 im Familienkreis, wobei die Eltern genauso berücksichtigt wurden wie die Geschwister, die nicht im Unternehmen tätig sind. Dabei wurden umfangreiche Regelungen im Zusammenhang mit der vorweggenommenen Erbfolge, dem Betriebs- und Privatvermögen getroffen. Ebenso notwendig waren gesellschafts- und familienrechtliche Vereinbarungen sowie Tätigkeitsvereinbarungen mit dem Übergeber. Im Vorfeld der Übergabe wurden diverse Strukturvereinfachungen durchgeführt, die auch die Zusammenlegung nicht mehr notwendiger Tochtergesellschaften einschlossen.

Heute ist die Spitz Wirtschafts- & Steuerberatung zuständig für die **umfassende laufende steuerliche und betriebswirtschaftliche Beratung** des Unternehmens und der Gesellschafter.

