

Unternehmensnachfolge

IHK Limburg am 20.09.2007



Unternehmensnachfolge

Professionell gestalten und vorbereiten

Was Senior und Nachfolger beachten sollten:
Betriebswirtschaftliche Aspekte

exact Beratung GmbH, Wetzlar

Unternehmensnachfolge



Wir über uns

exact Beratung GmbH
Karl-Kellner-Ring 23
35576 Wetzlar
seit Mai 2006
Maibachstraße 11
35683 Dillenburg

Gegründet: Januar 2003
Geschäftsführer: Dirk Olbrich, Jens Olbrich
Mitarbeiter: Zurzeit 4 feste Berater
Telefon: Wetzlar: 06441/447998-0
Dillenburg: 02771/ 265131
Internet: www.exact-beratung.de

Geschäfts-
gegenstand

Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen

- Existenzgründung
- Nachfolge
- Krisenmanagement
- betriebswirtschaftliches Coaching

Unternehmensnachfolge

Das Team



Dirk Olbrich
Geschäftsführer

Unternehmensnachfolge
Krisenmanagement



Jens Olbrich
Geschäftsführer

Finanzierung
Unternehmensbörse



Axel Blecher

Strategieberatung
Betr. Ärzteberatung



Jörn Pöttsch

Existenzgründung
Finanzierung

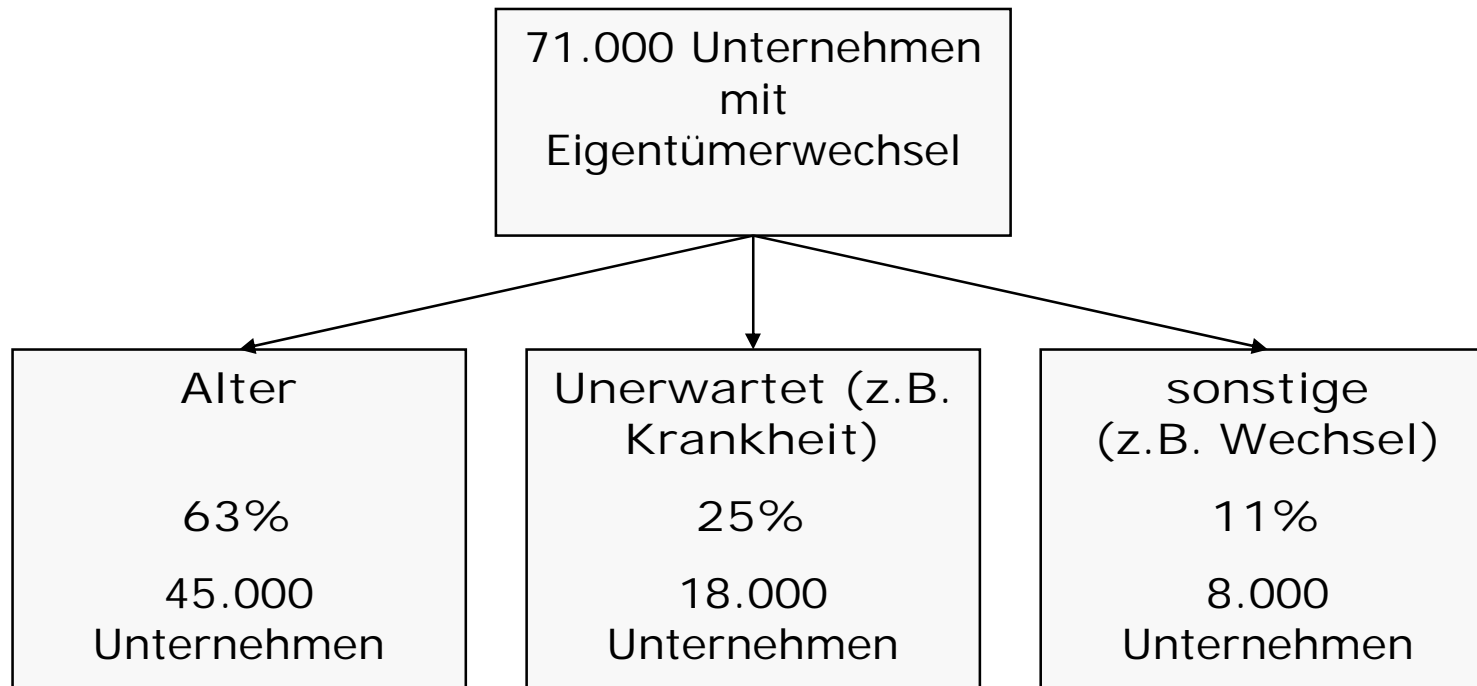
Unternehmensnachfolge

Unternehmensnachfolge

- Jährlich werden in Deutschland über 70.000 Unternehmen an die nächste Generation übergeben
- Das zentrale Problem ist die Suche nach einem geeigneten Nachfolger
- Familieninterne Nachfolge bei unter 50% der Unternehmen (vor 5 Jahren noch ca. 75%)

Unternehmensnachfolge

Gründe der Übertragung



Unternehmensnachfolge

Art der Übertragung

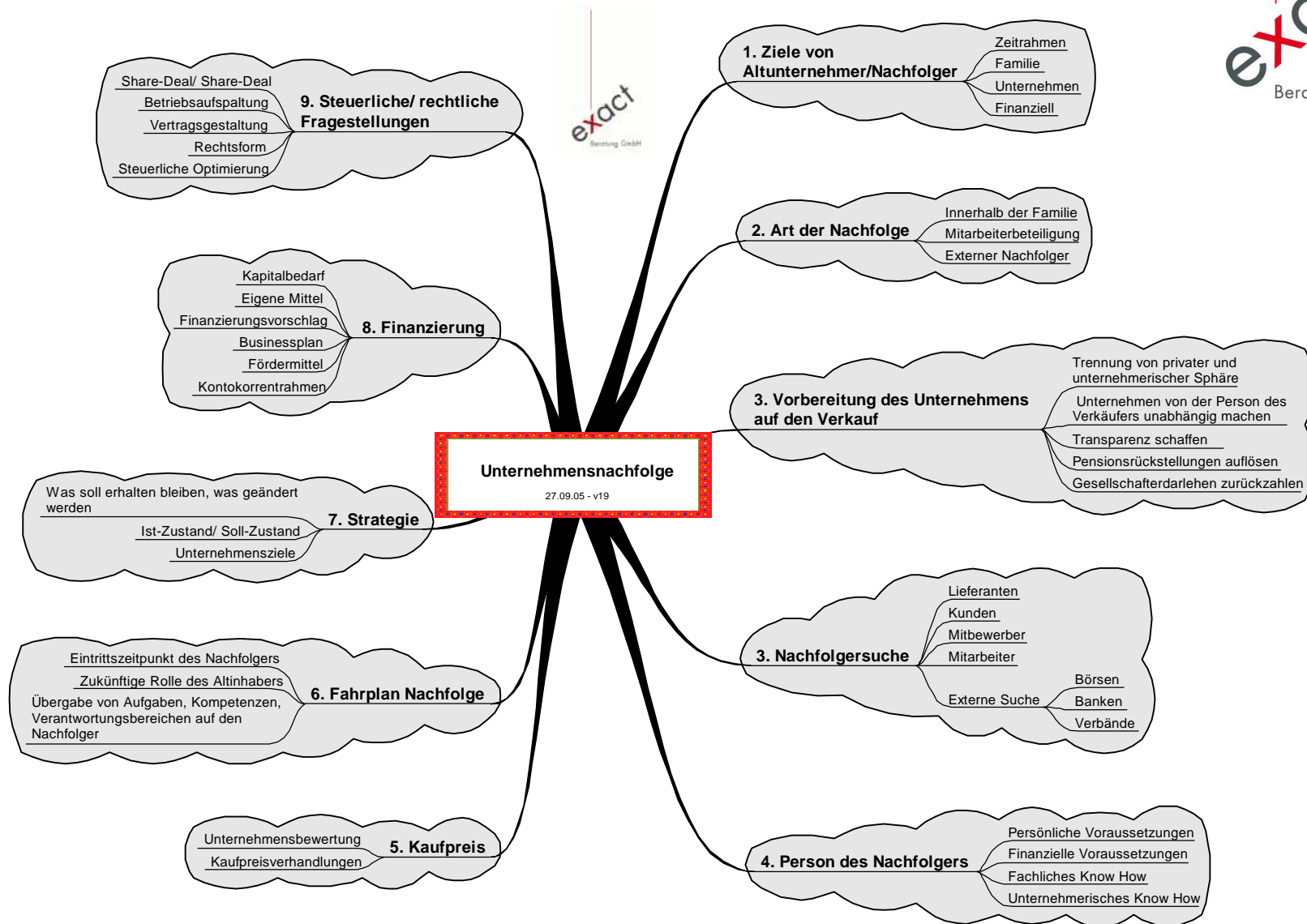
Übergabe an Familienmitglieder 46%
Verkauf 19% (an größere Firmen, Investmentgesellschaften)
Externe Manager (Management Buy In) 16%
Mitarbeiter (Management Buy Out) 12%
Liquidation mangels Nachfolger 7%

Unternehmensnachfolge

Übersicht grundsätzlicher Handlungsoptionen

Aufnahme eines strategischen Partners	Nachfolgeregelung innerhalb der Familie	Going Public (Börsengang)
Fremdmanagement	(Teil-) Veräußerung des Unternehmens	Auflösung des Unternehmens
Management Buy In (Übernahme durch externes Management)	Mitarbeiterbeteiligung	Management Buy Out (Übernahme durch eigenes Management)

Unternehmensnachfolge



Zielkonflikte einer Unternehmensnachfolge

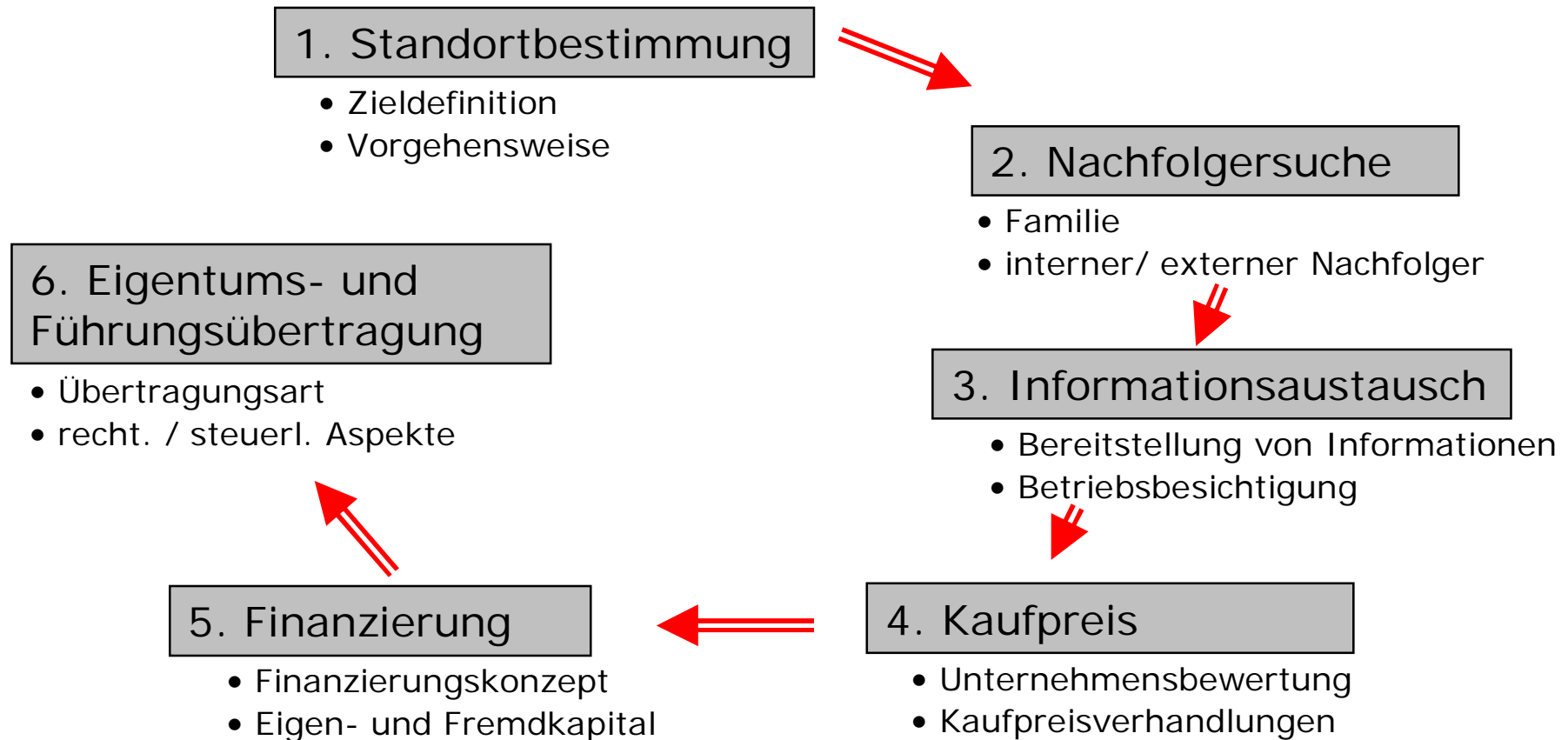
Ziele des Übergebers

- Hoher Kaufpreis
- Sicherstellung der Altersvorsorge
- Konfliktvermeidung
- Sicherung des Einflusses im Unternehmen

Ziele des Nachfolgers

- Niedriger Kaufpreis
- Wirtschaftliche Gegenleistung
- Entscheidungsfreiheit

Prozessschritte bei Veräußerungsprozessen



Fünf Faktoren erfolgreicher Unternehmensnachfolgen

1. Frühzeitige Nachfolgeplanung
2. Effiziente Nachfolgersuche
3. Zielgerichtete Vorbereitung auf den Verkauf
4. Optimale Finanzierungsstruktur
5. Überlegtes Nutzen von Gestaltungsspielräumen

Unternehmensnachfolge

1. Frühzeitige Nachfolgeplanung



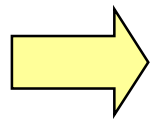
Ziel und Zweck der Nachfolgeplanung

Während die Unternehmer mit den unterschiedlichsten Fragestellungen das Tagesgeschäftes konfrontiert werden, wird in der Regel viel zu spät über die Unternehmensnachfolge nachgedacht.

Ziel:

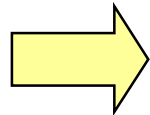
Eine der wichtigsten Entscheidungen im Unternehmerleben gründlich vorbereiten

Häufige Fehler bei der Nachfolgeplanung



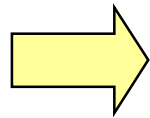
Zu langes Festhalten an Familiengesellschaft ohne wirklich offene Kommunikation und Berücksichtigung von Neigungen/Qualifikationen.

- Prozess wird verzögert/ Unternehmenswert sinkt



Bei der Suche nach einem Nachfolger sehen wir mal ganz in Ruhe, wer da so kommt.

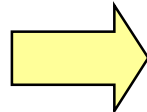
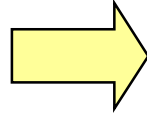
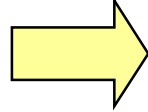
- Prozess dauert und wird nicht professionell betrieben



Im wesentlichen ist die Richtung klar, ich hole daher nur punktuell Rat.

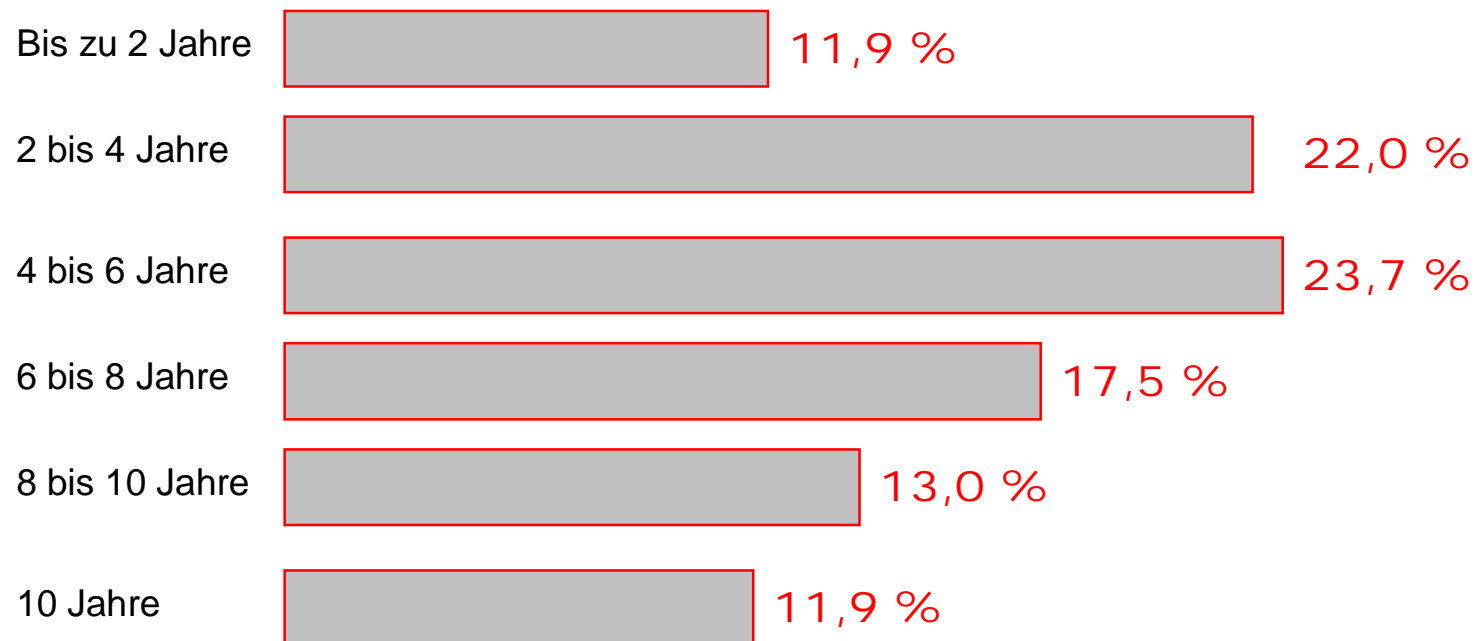
- Hohe Risiken durch Nichtsteuerbarkeit des Prozesses

Daher muss die Unternehmensnachfolge ein professionelles Projekt werden!!

-  Klare Definition des Ziels nach vorheriger gründlicher Analyse
-  Zeitplanung
-  Projekt benötigt Projektleitung/ Beratung

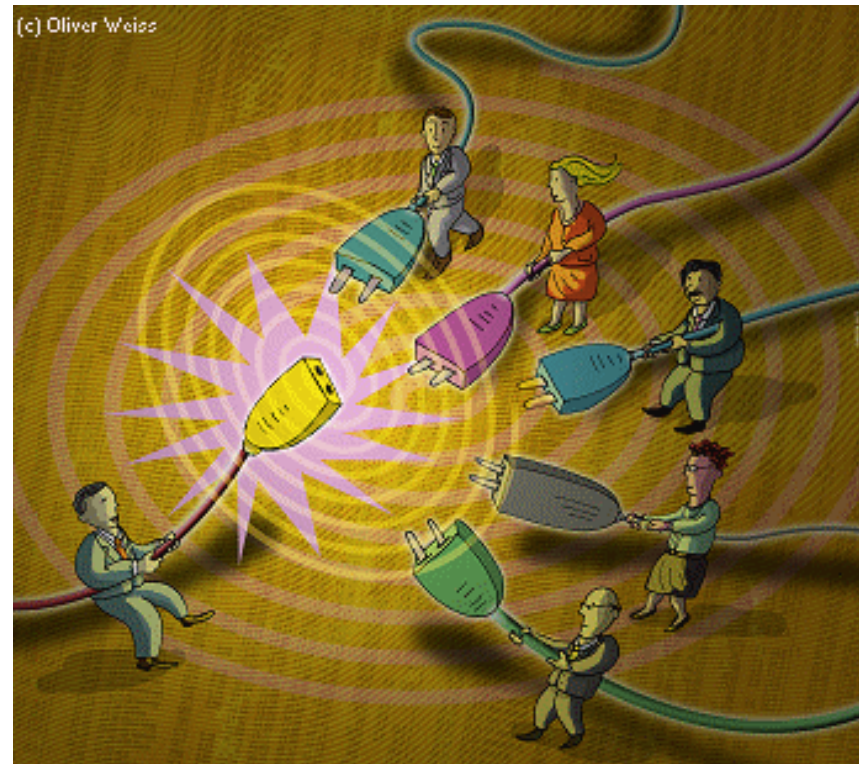
Unternehmensnachfolge

Zeit zur Vorbereitung und Umsetzung des Generationenwechsels



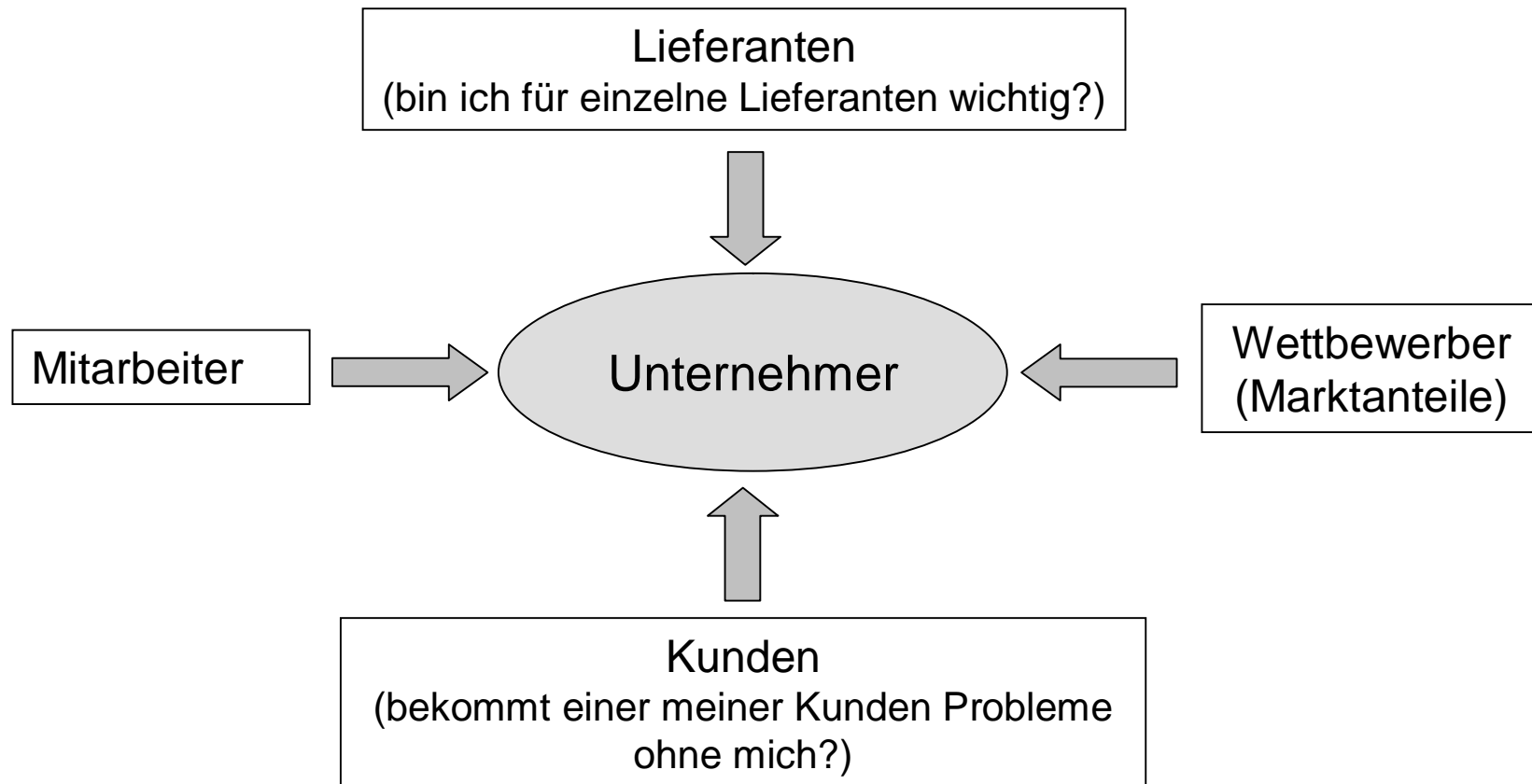
Quelle: IfM Bonn 2004

2. Effiziente Nachfolgersuche



Unternehmensnachfolge

Nachfolger kommen häufig aus dem direkten Umfeld des Unternehmens



Unternehmensnachfolge

Verkauf an fremde Dritte

Nachfolgebörsen • nexxt change
• Unternehmensbörse Mittelhessen

Verbände & Kammern

Banken

Investoren

Verkauf an fremde Dritte

Unternehmensveräußerung an:

Strategen

- Mitbewerber
- Synergiepartner

Finanzinvestoren

- Private Equity Gesell.
- Venture Capital Gesell.

Management

- Internes
- Externes

Verkauf an Strategen

- Mitbewerber aus dem Ausland treten in den letzten Jahren verstärkt als Käufer in Deutschland auf.
- Dank sehr starken Wirtschaftswachstums und hohen Rohstoffpreisen verfügen Asiaten und Osteuropäer über das notwendige Kapital um auf den westlichen Transaktionsmärkten aktiv zu werden.
- Hierbei nutzen Sie verstärkt deutsche Mittelsmänner.

Verkauf an Finanzinvestoren

- Finanzinvestoren streben den „Exit“ innerhalb von 5-7 Jahren an.
- Sie investieren in renditestarke Unternehmen oder in Unternehmen mit hinreichend Potential.
- Auch der kleinere deutsche Mittelstand (ab 5 Mio. Umsatz) steht im Focus.
- Auch Sanierungsfälle können Ziel von Venture Capital Gesellschaften sein.

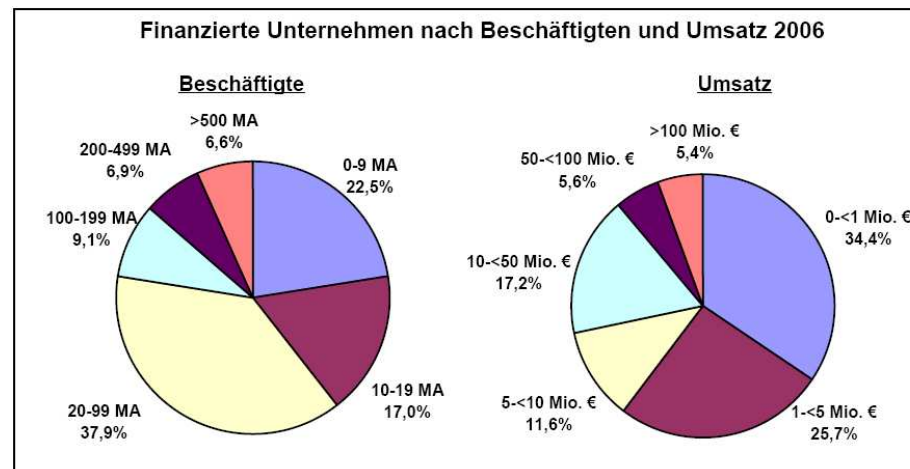
Verkauf an Finanzinvestoren

- Private Equity / Venture Capital Gesellschaften können verschiedene Schwerpunkte haben
 - Branche
 - Risiko
 - Unternehmensstadium
- Aktuell sind die Kassen der Finanzinvestoren gut gefüllt. Sie stehen daher unter Investitionsdruck, wodurch sich höhere Preise erzielen lassen.

Verkauf an Finanzinvestoren

Einige Fakten zu Finanzinvestoren

- Das Portfolio der aktiv in Deutschland tätigen Beteiligungsgesellschaften betrug Ende 2006: 23,1 Mrd. €, investiert in ca. 6.000 Unternehmen
- Weltweit beschäftigen Sie mehr als 960.000 MA. Und erwirtschaften Jahresumsätze von 188,5 Mrd €
- Sie sind wichtig für den Mittelstand



Verkauf an das Management

- MBO: Management Buy Out
Verkauf des Unternehmens an das bestehende (interne) Management
- MBI: Management Buy In:
Verkauf des Unternehmens an externes Management
- In der Regel übernimmt das Management die Anteile gemeinsam mit einem Finanzinvestor um den Kaufpreis finanzieren zu können.

3. Zielgerichtete Vorbereitung auf den Verkauf

„Die Braut schmücken“



Typische Sachverhalte bei KMU's

- Inhabergeführt: Ohne den Chef geht nichts.
- Die GmbH gewährt ihm eine Pensionszusage.
- Betriebsaufspaltung: Betrieblich genutzte Immobilien sind häufig Eigentum einer Besitzgesellschaft oder privat und werden an die Gesellschaft verpachtet.

Dies sind wichtige Punkte, die beachtet und für beide Seiten effizient gelöst werden müssen.

Vorbereitung des Unternehmens auf den Verkauf

- Trennung von privater und unternehmerischer Sphäre
- Unternehmen von der Person des Verkäufers unabhängig machen
- Handlungsfähigen Verkäufer schaffen
- Forderungen eintreiben
- Bürgschaften und Verbindlichkeiten löschen
- Zweite Managementebene installieren
- Transparenz schaffen
- Pensionsrückstellungen auflösen
- Gesellschafterdarlehen zurückzahlen

Regeln für den Übergeber:

1. Fangen Sie mit der Nachfolgeplanung früh an und nehmen Sie sich ausreichend Zeit und Ruhe.
2. Sorgen Sie rechtzeitig für eine alternative Beschäftigung und eine ausreichende Altersversorgung – unabhängig vom Unternehmen.
3. Reden Sie in der Familie offen miteinander – auch und gerade über schwierige Themen und Konflikte.
4. Sorgen Sie für klare Verhältnisse – bei der Verteilung der Anteile wie bei der operativen Führung des Unternehmens.
5. Drängen Sie Ihre Kinder nicht zur Nachfolge – weder direkt noch indirekt.
6. Seien Sie ehrlich bei der Einschätzung der Fähigkeiten Ihrer Kinder.
7. Verhindern Sie, dass Ihr Nachfolger zu früh ins Unternehmen eintritt.
8. Vereinbaren Sie einen Zeitplan für die Übergabe und legen Sie den Zeitpunkt Ihres Ausscheidens verbindlich fest.
9. Verabreden Sie Regeln mit dem Nachfolger.
10. Widerstehen Sie der Versuchung, auch nach Ihrem offiziellen Ausscheiden eine Art „Ober-Geschäftsführer“ zu spielen.

Regeln für den Nachfolger:

1. Treten Sie die Nachfolge nur an, wenn Sie dies wirklich wollen.
2. Treten Sie die Nachfolge nur an, wenn Sie dies auch können.
3. Streben Sie erste Karriereschritte außerhalb des Familienunternehmens an.
4. Klären Sie die Verhältnisse zu Eltern und Geschwistern, bevor Sie in das Unternehmen eintreten.
5. Stellen Sie sicher, dass Sie von Anfang an eigene unternehmerische Verantwortung übernehmen.
6. Bestehen Sie auf einen verbindlichen Zeitplan für die Übergabe
7. Vereinbaren Sie Regeln mit dem Übergeber.
8. Passen Sie das Unternehmen nach der Übergabe an Ihre eigenen Stärken an.
9. Erwarten Sie nicht zu viel vom Übergeber.
10. Die Nachfolge betrifft nicht nur den Übergeber und den Nachfolger – sondern auch den eigenen Lebenspartner und die Kinder.

Erfolgsfaktoren für den Verkauf

- Ausreichend Zeit für gesamten Prozess einplanen
- Aufstellung eines Ablaufplan:
genaue Definition von Aufgaben und Zeitpunkten
- Klärung der Unternehmensverhältnisse
- Festlegung einer ausreichend großen Zielgruppe
potentieller Interessenten
- Wahrung der Anonymität
- Verhandlungen mit mehreren Kaufinteressenten

Erfolgsfaktoren für den Verkauf

- Zügige Gestaltung der Verkaufsprozesse
- Unterstützung der potentielle Käufer insb. Bereitstellung von Information
- Betonung der gemeinsamen Interessen
- Kooperationsbereitschaft auch bei Einarbeitung des neuen Inhabers
- Bewahrung einer realistischen Einschätzung Bewertung, Zukunftschancen u. -Risiken
- ➔ Professionelle Gestaltung des Prozesses um maximale Zielerreichung/Kaufpreis zu realisieren

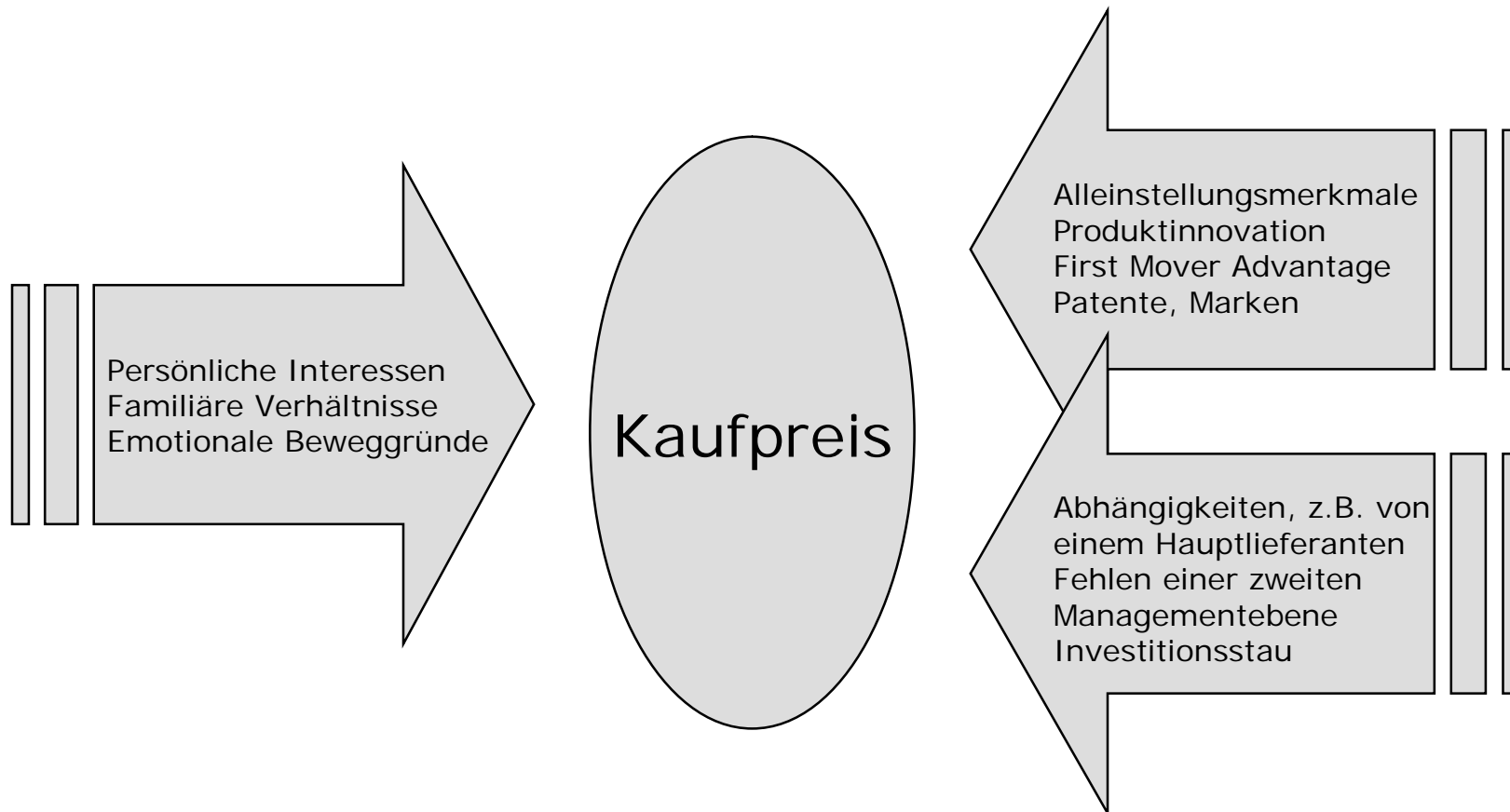
Was ist mein Unternehmen wert ?

- Den objektiven, richtigen Kaufpreis gibt es nicht
- Er ist das subjektive Ergebnis aus dem Verhandlungsprozess
- Eine Unternehmensbewertung biete eine Orientierung für den Kaufpreis und dient als Argument für den Zielpreis bei Verhandlungen
- ➡ Interessen und Wertvorstellungen der Verhandlungspartner gehen i.d.R. deutlich auseinander. Verkäufer meist höhere Preisvorstellungen als Käufer.
- ➡ Die unterschiedlichen Kaufpreisvorstellungen sind eine häufige Ursache für das Scheitern von Unternehmensverkäufen.

Verfahren der Unternehmensbewertung

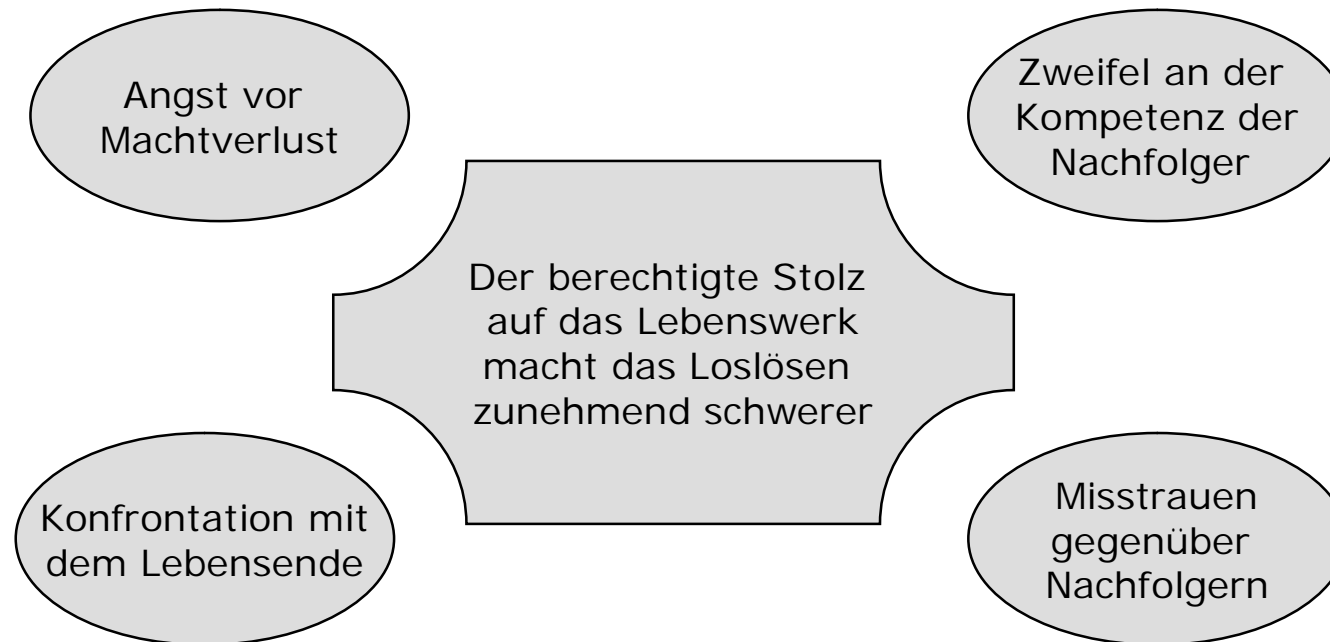
- Ertragswertverfahren
- Discounted Cash Flow Verfahren (DCF)
- Multiplikatorverfahren
- Substanzwert Methode
- ➡ In der Praxis gibt es viele Einflussfaktoren, so das eine Wertermittlung ausschließlich mit Hilfe einer (Bewertungs-) Formel nicht möglich ist.
- ➡ Diese Faktoren können nur im Verhandlungsprozess berücksichtigt werden.

Einflussfaktoren der Preisfindung



Unternehmensnachfolge

Dilemma:
Aufhören müssen – aber nicht können



Die fünf Schritte zum Misserfolg

- ➔ Ich bin 85 – fünf Jahre gehen noch
 - ➔ Steuern sparen um jeden Preis
 - ➔ Ich hab mein Geschäft ohne Hilfe aufgebaut - so mach ich auch weiter
 - ➔ In die Karten schauen lass ich mir ohnehin nicht
 - ➔ Und überhaupt:
Keiner kann´s so gut wie ich

Goldene Regeln für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge

- ➔ Die Autorität des Nachfolgers darf nie in Frage gestellt werden!
- ➔ Noch vor der Übergabe müssen gemeinsam „Spielregeln“ vereinbart werden. Dabei müssen Zeitraum, Aufgaben und Kompetenzen festgeschrieben werden.
- ➔ Der Altunternehmer darf sich nicht in das Tagesgeschäft einmischen, sich um personelle oder organisatorische Fragen kümmern oder gar Verhandlungen führen.
- ➔ Es ist oftmals sinnvoll, wenn der Altunternehmer noch eine gewisse Zeit dem Nachfolger beratend zur Seite steht.

4. Optimale Finanzierungsstruktur



Finanzierungsfehler als Insolvenzgrund

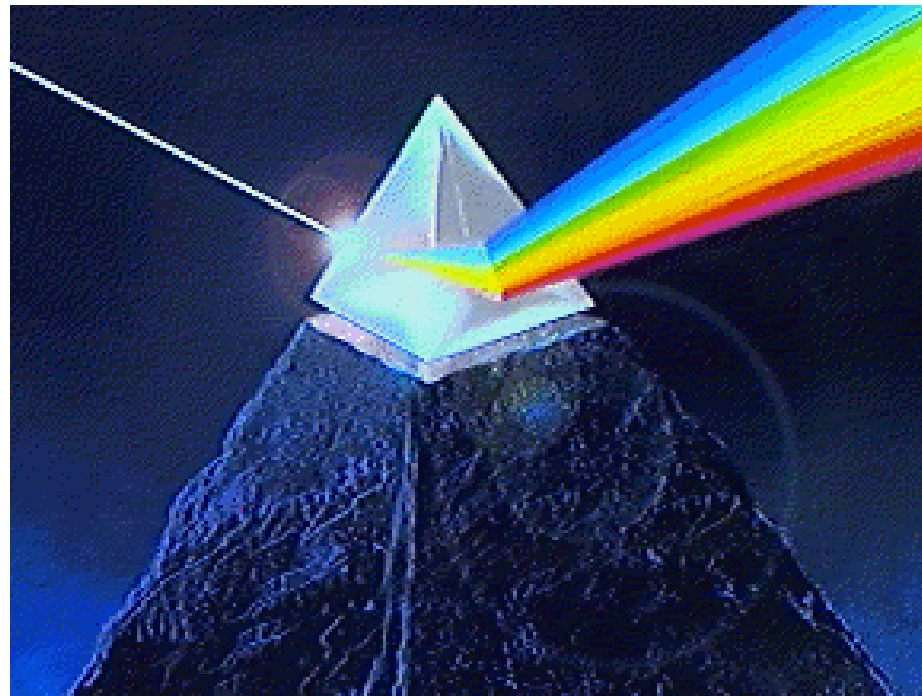
Nach Angaben der KfW sind bei rund 70
Prozent der Insolvenzen
Finanzierungsfehler zumindest eine
Ursache für die Pleite.

Unternehmensnachfolge

Die Bausteine eines Finanzierungskonzeptes

Eigenkapital	Eigenes Eigenkapital	Nachfolger, Gesellschafter, Beteiligungsgesellschaft, Förderinstitute (KfW)
	Beteiligungskapital	
	EK-Hilfe	
Mezzaninekapital	Stille Beteiligung	Banken, Beteiligungsgesellschaften, Förderinstitute (KfW)
	Genussrechte	
	Nachrangdarlehen	
Fremdkapital	Kredit der Hausbank	Banken, Förderinstitute (KfW)
	Förderprogramme	
	Verkäuferdarlehen	

5. Überlegtes Nutzen von Gestaltungsspielräumen



Unternehmensnachfolge

Wichtige Gestaltungselemente einer Unternehmensnachfolge

- Asset-Deal
- Share-Deal
- Schrittweise Übertragung
- Übergangsphase
- Zahlungsmodalitäten
- Betriebsaufspaltung

Share Deal vs. Asset Deal

Share Deal

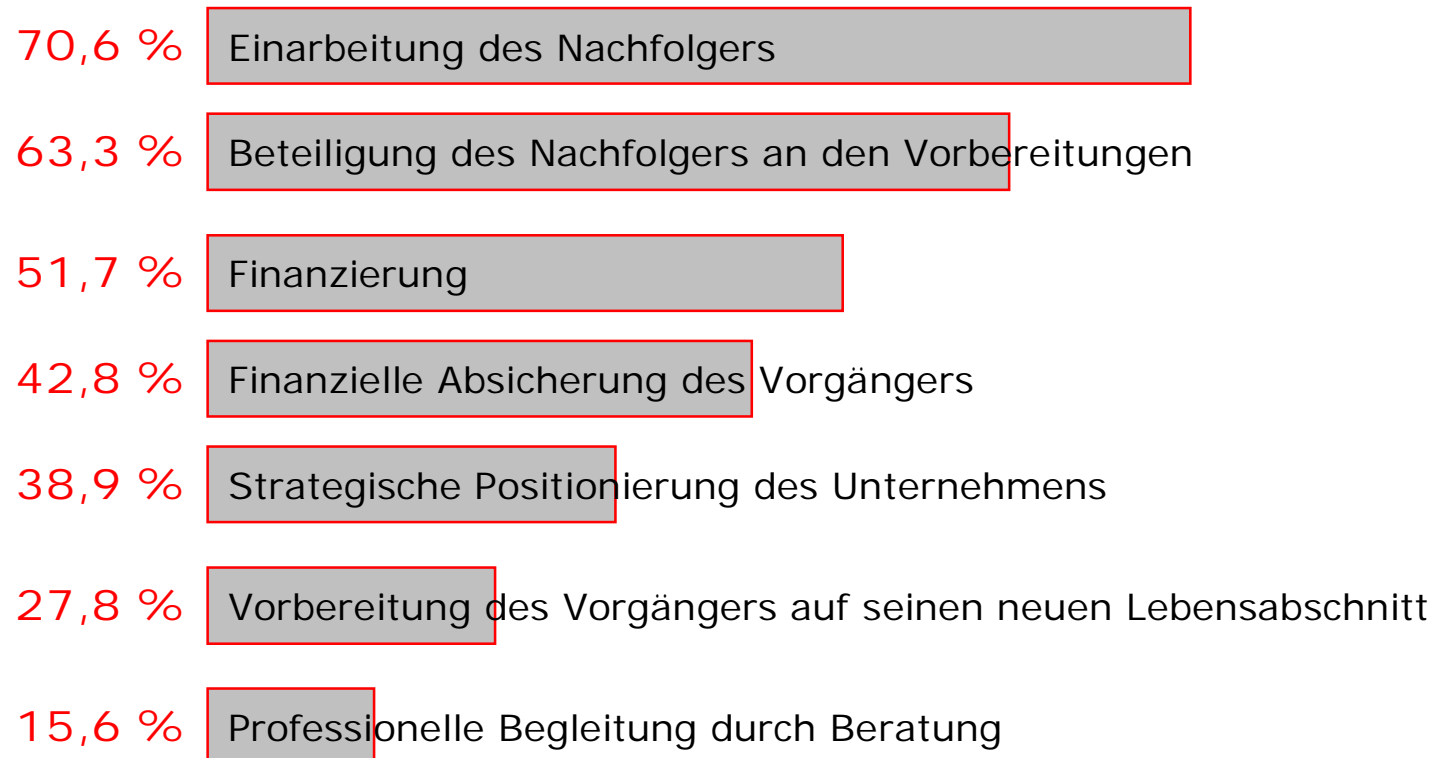
- Verkäufer sind die Gesellschafter
- Verkauf von Geschäftsanteilen, d.h. die Eigner wechseln aber das Unternehmen bleibt in seiner Struktur gleich
- Von Verkäufern bevorzugt, da keine „Hülle“ zurückbleibt

Asset Deal

- Verkäufer ist die Gesellschaft
- Verkauf von Vermögensgegenständen:
 - Materielle
 - Immaterielle
 - Übernahme von Verbindlichkeiten
- Die Gesellschaft bleibt als leere Hülle zurück
 - Abwicklung
 - neuer Geschäftszweck
- Asset Deal schafft Abschreibungspotential für Käufer

Unternehmensnachfolge

Bedeutung einzelner Faktoren für den Erfolg der Unternehmensnachfolge



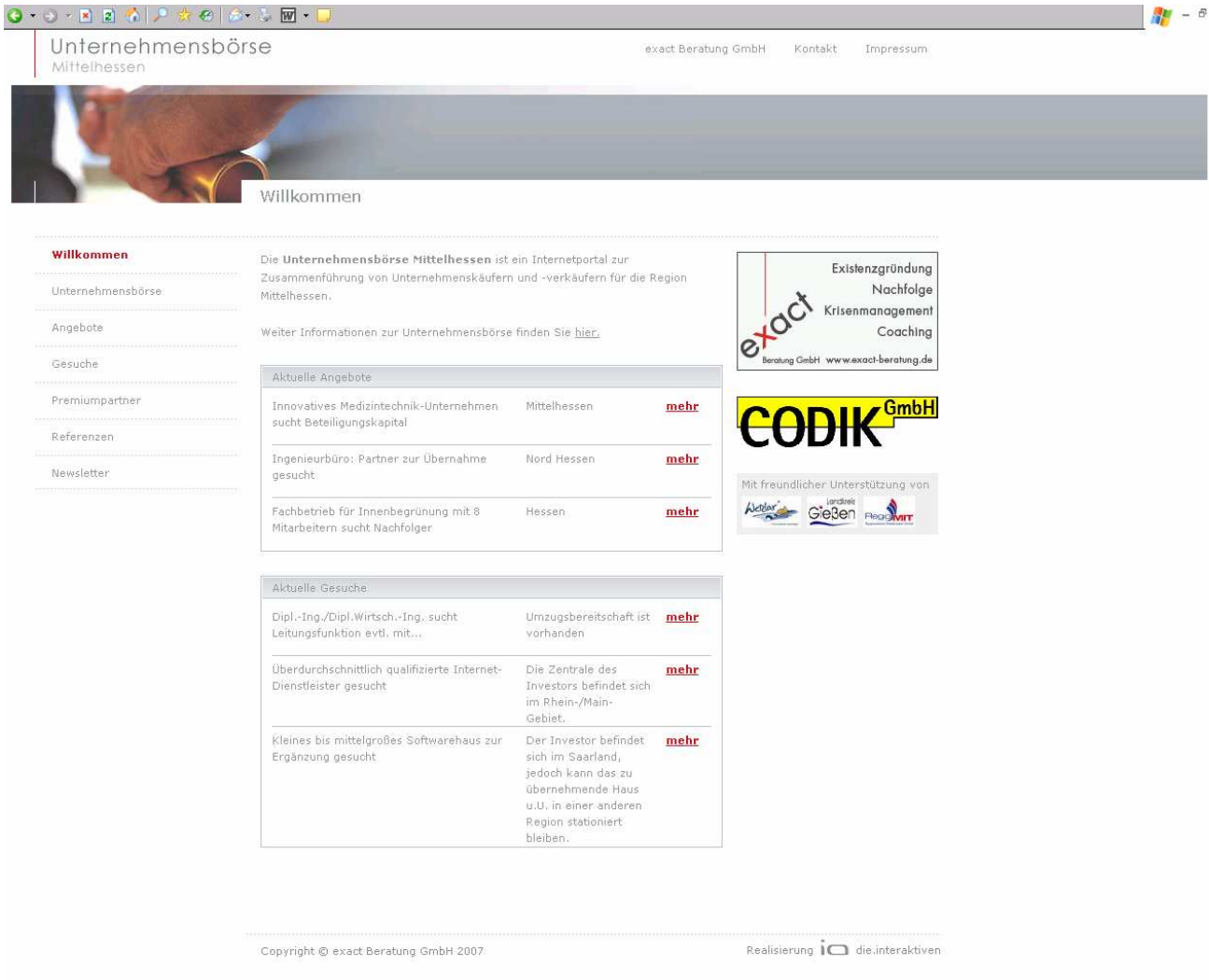
Quelle: IfM Bonn 2004

Unternehmensbörse Mittelhessen

- Die Unternehmensbörse Mittelhessen dient der Zusammenführung von Unternehmenskäufern und -verkäufern im regionalen Einzugsgebiet Mittelhessen
- Zielgruppe sind kleine und mittelständische Unternehmen, Existenzgründer, Führungskräfte, Kapitalanleger, Unternehmer mit zusätzlichem Eigenkapitalbedarf.
- Inserate werden auf der Homepage anonym präsentiert. Interessenbekundungen werden per Mail an die Inserenten weitergeleitet. Diese können dann über den weiteren Verfahrensweg entscheiden und direkt mit Kontakt mit den potentiellen Interessenten treten
- Qualität der Inserate wird durch Qualitätsstandards abgesichert
- Enge Zusammenarbeit mit institutionellen Kooperationspartner
- Premiumkunden erhalten speziellen Service und besondere Dienstleistungen
- Regelmäßiger Newsletter mit aktuellen Angeboten

Unternehmensnachfolge

Unternehmensbörse Mittelhessen



Unternehmensbörse Mittelhessen

exact Beratung GmbH Kontakt Impressum

Willkommen

Willkommen

Die **Unternehmensbörse Mittelhessen** ist ein Internetportal zur Zusammenführung von Unternehmenskäufern und -verkäufern für die Region Mittelhessen.

Weiter Informationen zur Unternehmensbörse finden Sie [hier](#).

Aktuelle Angebote

Innovatives Medizintechnik-Unternehmen sucht Beteiligungskapital	Mittelhessen	mehr
Ingenieurbüro: Partner zur Übernahme gesucht	Nord Hessen	mehr
Fachbetrieb für Innenbegrünung mit 8 Mitarbeitern sucht Nachfolger	Hessen	mehr

Aktuelle Gesuche


Dipl.-Ing./Dipl. Wirtsch.-Ing. sucht Leitungsfunktion evtl. mit...	Umszugsbereitschaft ist vorhanden	mehr
Überdurchschnittlich qualifizierte Internet-Dienstleister gesucht	Die Zentrale des Investors befindet sich im Rhein-/Main-Gebiet.	mehr
Kleines bis mittelgroßes Softwarehaus zur Ergänzung gesucht	Der Investor befindet sich im Saarland, jedoch kann das zu übernehmende Haus u.U. in einer anderen Region stationiert bleiben.	mehr

Existenzgründung
Nachfolge
Krisenmanagement
Coaching
Beratung GmbH · www.exact-beratung.de

CODIK GmbH

Mit freundlicher Unterstützung von

Actelar Landkreis Gießen RISO WIT

Copyright © exact Beratung GmbH 2007. Realisierung  die.interaktiven

**“Ich bedanke mich für Ihre
Aufmerksamkeit”**

Besuchen Sie uns im Internet unter

www.exact-beratung.de

www.unternehmensboerse-mittelhessen.de