



omegaconsulting

Unternehmensnachfolge

rechtzeitig und umfassend regeln

25. Okt. 2011 IHK Niederbayern - Passau



Hilfe!... ist hier irgendwo ein Notar anwesend?







Ausgangssituation – Sie sind nicht allein

Ca 71.000 übergabereife Unternehmen
(KMU 10 bis 500 MA und 1 bis 50 Mio. Umsatz)

- Hiervon knapp 20 % in Bayern
- Ca 44 % gehen an Familienmitglieder
- Ca 10 % an Mitarbeiter (MBO)
- Ca 17 % an externe Führungskräfte (MBI)
- Ca 21 % werden verkauft
- Ca 8 % stillgelegt



Ausgangssituation [Fortsetzung]

Übertragungsursache

- 66 % Alter
- 26 % Unerwartet
- 8 % kein Interesse an Weiterführung
- Durchschnittliches Übergabealter 66 Jahre
- Mehr als die Hälfte der 50 – 59jährigen hat noch keine Entscheidung über die Nachfolge getroffen



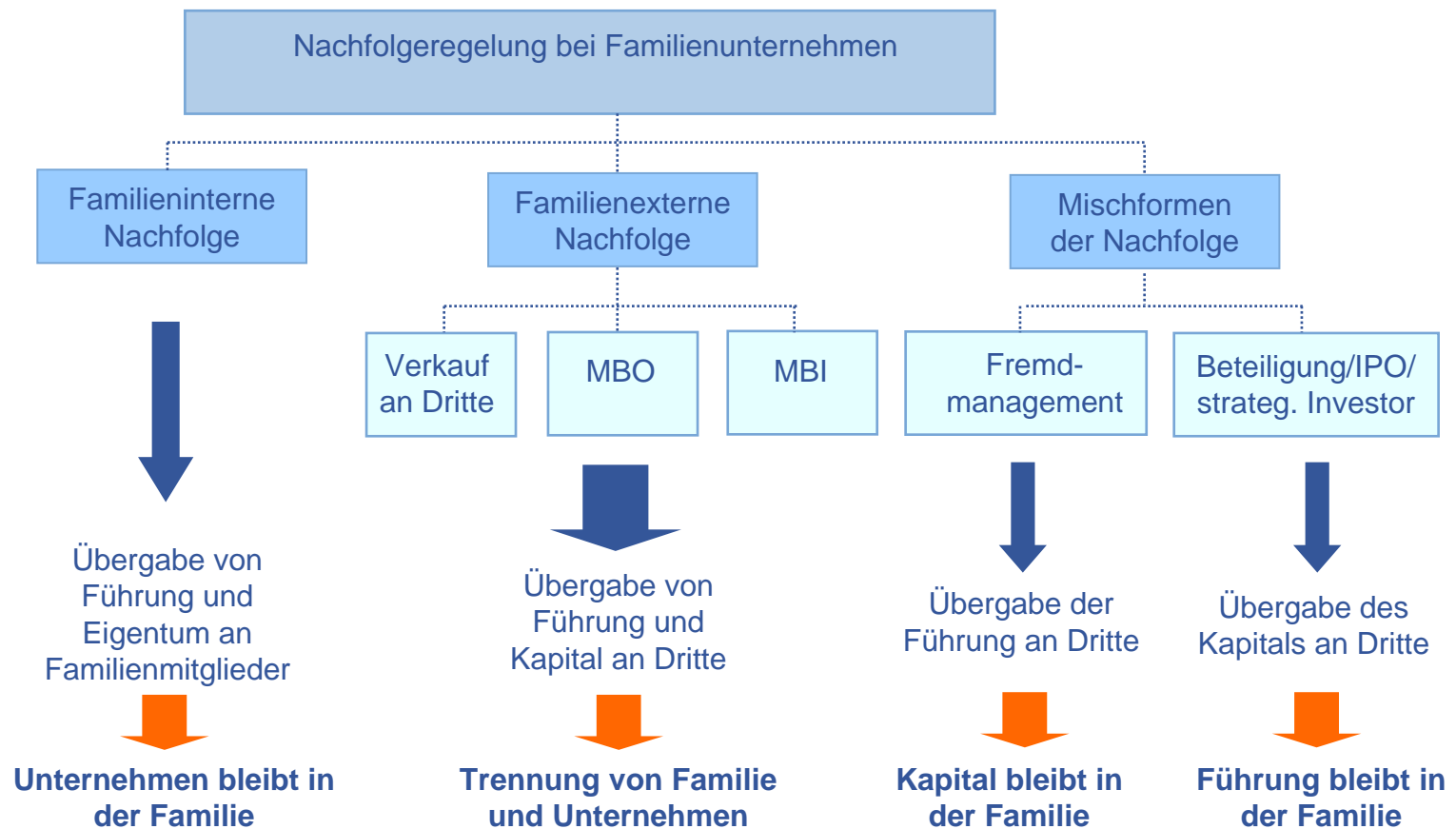
Ausgangssituation [Fortsetzung]

Benötigter Zeitraum bis zum Wechsel

- Ca 32 % ein bis zwei Jahre
- Ca 46 % drei bis fünf Jahre

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

Nachfolgevarianten





m.

Langsam reicht's mir. Ich mach das
jetzt nochmal 5 Jahre, aber dann
übernimmst du den ganzen Laden!!!



Auslöser für die Unternehmensnachfolge

- Einsicht, dass es an der Zeit ist
- Nachfolge ist kein Tabuthema
- Erfahrungsaustausch mit Unternehmerkollegen
- Druck der Kinder und der Familie
- Erwartungshaltung der Mitarbeiter



Auslöser für die Unternehmensnachfolge [Fortsetzung]

- Erwartungshaltung von Geschäftspartnern
- Wettbewerbsdruck, schwieriges Unternehmensumfeld
- Banken – Rating – Basel II
- Gesundheit



Warum Kinder nicht wollen

- Enormer Arbeitseinsatz, lange Arbeitstage, wenig Urlaub. Freizeit und Familie haben einen höheren Stellenwert als vor 40 bis 50 Jahren. Es fehlt die Bereitschaft das Unternehmen in den Mittelpunkt des Lebens zu stellen.
- Gestörtes Verhältnis zwischen Alt und Jung. Mangelnde Kommunikation und unterschiedliche Ansichten über Unternehmensführung.
- Anforderungen an einen Unternehmer sind bei Kleinbetrieben sehr hoch. Nachfolger fühlen sich überfordert.



Ich hab da überhaupt keinen Bock,
kein zu wachsen!



Gründe warum Kinder nicht wollen [Fortsetzung]

- Gewinnaussichten sind in vielen Kleinbetrieben nicht höher als das Einkommen, das die Nachfolger in vergleichbaren Positionen ohne finanzielles Risiko verdienen können.
- Generell fehlende Risikobereitschaft. Wer einen Betrieb übernimmt benötigt in der Regel Kapital, muss private Sicherheiten geben.





Voraussetzung für einen erfolgreichen Nachfolger

Bereits in der Erziehung begehen viele Unternehmer einen Kardinalfehler, wenn sie nur über die Belastung lamentieren, die der Betrieb mit sich bringt. Wer so handelt baut keinen Nachfolger auf.

Vorbereitung:

- Eine erstklassige Ausbildung. Berufsausbildung außerhalb des eigenen Betriebes.
- Kaufmännische Ausbildung zusätzlich zu der berufsspezifischen Ausbildung.
- Fachliche Qualifikation – Meisterprüfung – Ingenieurausbildung



Voraussetzung für einen erfolgreichen Nachfolger [Fortsetzung]

- Erfahrung in anderen Unternehmen gesammelt.
- Beurteilung des familieninternen Nachfolgers wie einen Fremdgeschäftsführer.
- Klarer Zeitplan für die Betriebsübergabe.
- Fest umrissener Verantwortungsbereich mit eindeutigen Kompetenzen.
- Ein angemessenes Gehalt - eine gewinnabhängige Tantieme.
- Einbindung/Information bei allen wichtigen Entscheidungen.



Bei Deiner Qualifikation wäre es für
die Firma das Beste, Du würdest die
Geschäftsführung bei der Konkurrenz
übernehmen...



Fragen die Sie sich als Unternehmer stellen sollten [Fortsetzung]

Wenn Sie Zweifel an der Qualifikation haben, dann sehen Sie von der familieninternen Lösung ab. Suchen Sie dann besser einen geeigneten externen Nachfolger.



Unternehmensverkauf - Potentielle Käufergruppen

Strategen

- Mitbewerber
- Synergiepartner

Finanzinvestoren

- Beteiligungsgesellschaften
- Venture Capital Gesellschaften
- Privatinvestoren

Management

- Internes
- Externes



Externe Nachfolge – Management Buy Out (MBO)

- Der Unternehmer kennt den Nachfolger und kann die fachliche, charakterliche und persönliche Qualifikation beurteilen.
- Der Nachfolger kennt das Unternehmen, die Kunden und Geschäftspartner.
- Gute Manager sind nicht immer gute Unternehmer.
- Die Finanzierung des Kaufpreises kann zu einem Problem werden.

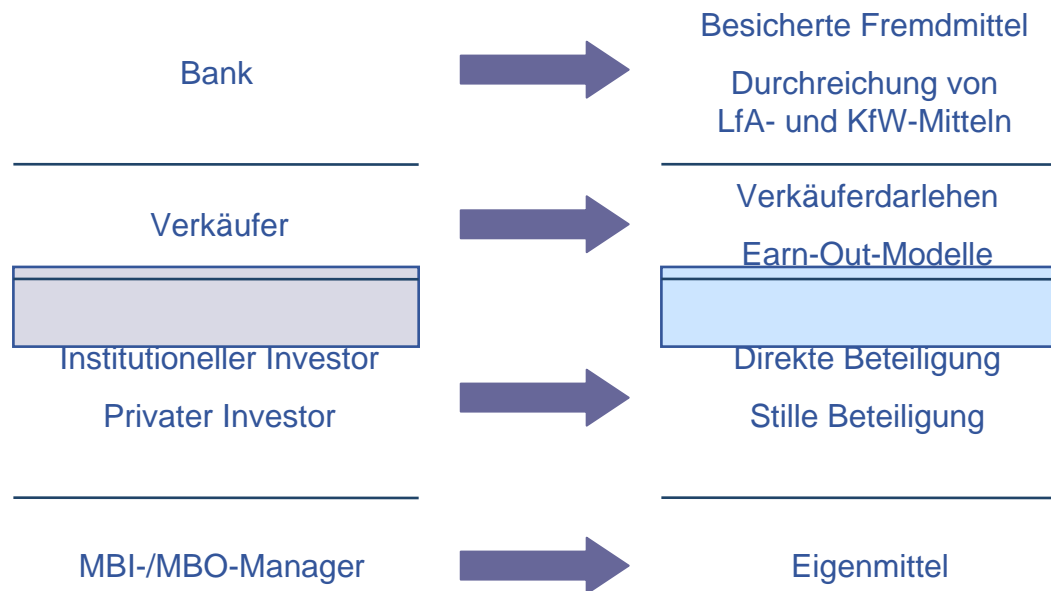


Externe Nachfolge – Management Buy In (MBI)

- Qualifikation analog dem Anforderungsprofil an einen familieninternen Nachfolger.
- Weiche Faktoren „Chemie“ müssen stimmen. Begleitung der Übergabe durch den Unternehmer in der Regel 12 bis 36 Monate.
- Bringt frischen Wind und neue Ideen in das Unternehmen.
- Flexibilität und Kreativität bei der Kaufpreisfindung und der Finanzierung des Kaufpreises

MBI-/MBO-Finanzierungskonzept

Mit Hilfe einer Mosaikfinanzierung kann auch mit geringen Eigenmitteln des MBI-/MBO-Managers eine Übernahme bewerkstelligt werden:





Art des Verkaufes

Verkauf durch Eigentümer (Share Deal)

Verkauf von Gesellschaftsanteilen. Die Eigentumsverhältnisse verändern sich, das Unternehmen bleibt in seiner Struktur erhalten.

Verkauf durch Unternehmen (Asset Deal)

Verkauf eines Teilbetriebes oder des Gesamtbetriebes.

Verkauf von Vermögensgegenständen des Unternehmens (materielle oder immaterielle Wirtschaftsgüter).

Hoher vertraglicher Aufwand da alle verkauften Gegenstände genau beschrieben und dokumentiert werden müssen.

Hülle des Unternehmens bleibt zurück.



Stufen des Unternehmensverkaufes

Die Vorbereitung und Durchführung der Transaktion erfordert für mittelständische Unternehmen die gleiche Sorgfalt und Professionalität in der Anbahnung, Analyse und Abwicklung wie bei Großunternehmen.

Stufen des Verkaufes

Ziel und Vorbereitung

- Ziele und Motivation
- Steuern/Recht
- Kaufpreis
- Bewertung
- Business-Plan
- Exposé
- Marktposition
- Stärken/Schwächen
- Potentiale/Risiken
- Entwicklung/Abstimmung Strategie

Identifizierung Bewertung und Ansprache von Käufern

- Definition Käufergruppen/Kandidaten
- Neutrale Kontaktaufnahme
- Vertraulichkeitsklärung
- Käuferinformation
- Auswahl bevorzugter Käufer/Kandidaten

Unternehmenspräsentation

- Festlegung Verhandlungsstrategie
- Besichtigung
- Unterzeichnung Interessenserklärungen (LOI)
- Einzelpräsentation
- Vertiefte Analyse „Due Diligence“
- Bewertung

Abschluss und Übergabe

- Angebotsvergleich
- Vertragsverhandlung
- Finanzierungsstruktur
- Information Mitarbeiter, Geschäftspartner, Presse
- Integration Käufer/MBI
- Loslassen

Durchführung des Unternehmensverkaufs

Offensichtliche Interessenten ●
 Nicht-offensichtliche Interessenten ●
 Abstimmung einer Interessentenliste

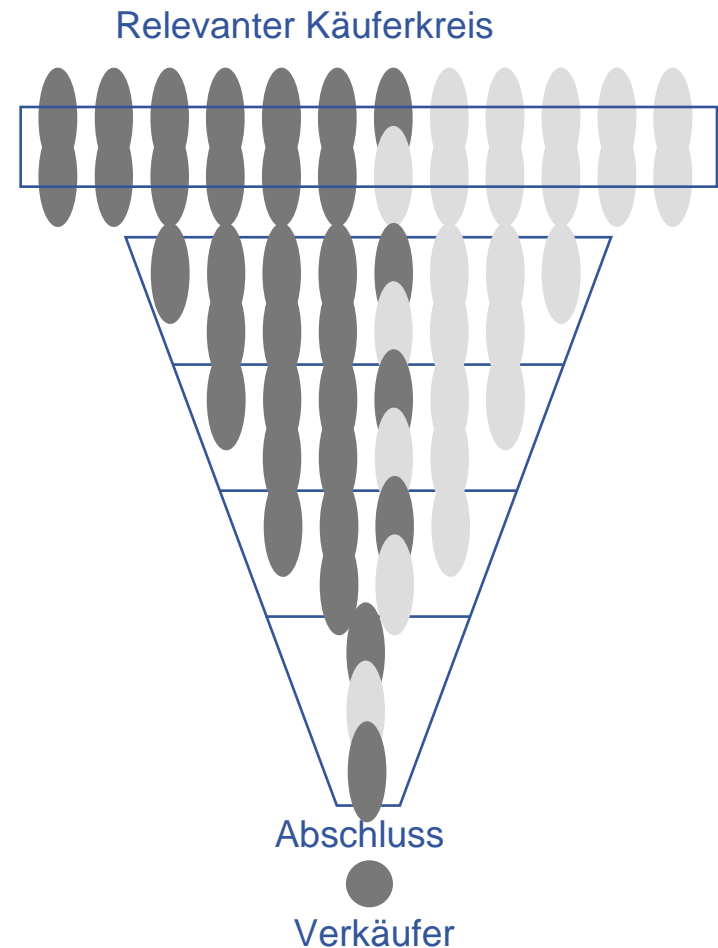
Anonyme Ansprache
 Unterzeichnung Vertraulichkeitsvereinbarung

Interessierte Kaufkandidaten, Exposé
 Kaufpreis

Unternehmenspräsentation und Zusatzinformation
 Verbindliches Absichtserklärung (Letter of Intend)

Due Diligence-Prüfung
 Verhandlung

➔ **Kontrollierter Prozessablauf**
 ➔ **Maximierung Kaufpreis**





Was ist mein Unternehmen wert?

Die Wertvorstellung und Interessen der beteiligten Parteien gehen in der Regel weit auseinander.
Verkäufer haben höhere Preisvorstellungen als Käufer.

Den objektiven und einzig richtigen Kaufpreis gibt es nicht.

Der Kaufpreis ist das subjektive Ergebnis aus dem Verhandlungsprozess.



Wie ist ein Unternehmenswert zu finden?

- Ertragswertverfahren
- Discounted Cash Flow Verfahren
- Multiplikatorverfahren
 - Ertrag
 - Umsatz
- Substanzwertverfahren



Was beeinflusst den Preis?

Positiv:

- Wettbewerbsvorteil der Produkte
- Innovation – Patente – Marke
- Marktführerschaft
- Nischenanbieter
- Management u. Mitarbeiter
- Standortvorteil usw.

Negativ:

- „Verfahrene“ Eigentumsverhältnisse
- Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten
- Hohe Kostenstruktur
- Unternehmen „funktioniert“ nur mit Unternehmer
- Investitionsstau usw.



Erfolgsfaktoren für den Unternehmensverkauf

- Sichtweise eines Käufers bzw. Nachfolgers verstehen
- Ausreichend Zeit für den gesamten Prozess einplanen
- Berater nutzen
- Emotionale Unternehmensdarstellung



Erfolgsfaktoren für den Unternehmensverkauf [Fortsetzung]

- Transparenz der wirtschaftlichen Verhältnisse – Ehrlich währt am längsten
- Aussagefähiger Businessplan
- Klärung der Unternehmensverhältnisse familiärer, steuerlicher und rechtlicher Art
- Aufstellung eines Stufenplans



Erfolgsfaktoren für den Unternehmensverkauf [Fortsetzung]

- Vertraulichkeit und Anonymität
- Ausreichen große Zielgruppe potentieller Interessenten (Bieterwettbewerb)
- Verhandeln mit mehreren Interessenten
- Zügige Gestaltung der Vertragsverhandlungen



Erfolgsfaktoren für den Unternehmensverkauf [Fortsetzung]

- Kooperation bei der zur Verfügung Stellung von Informationen
- Betonung der gemeinsamen Interessen
- Unterstützung auch nach dem Abschluss insbesondere die Begleitung des Nachfolgers bzw. des neuen Inhabers
- Bewahrung einer realistischen Sichtweise der Dinge



Fehler die zum Scheitern führen

- Vernachlässigung des Kerngeschäftes
- Unrealistische Preisvorstellungen
- Unprofessionelle Suche und Kontaktaufnahme
- Schlecht ausgearbeitete Unterlagen



Fehler die zum Scheitern führen [Fortsetzung]

- Verhandeln mit nur einem Interessenten
- Verzicht auf Wettbewerb
- Verzicht auf Beratung
- Leiche im Keller



Übergabe- und Loslassphase

Mit der Betriebsübergabe beginnt für den Unternehmer ein neuer Lebensabschnitt, auf den er selten vorbereitet ist.



Übergabe- und Loslassphase

- Wie haben Sie sich auf die Zeit nach der Übergabe vorbereitet?
- Was wollen Sie nach der Übergabe unternehmen?
- Wie wollen Sie dem Nachfolger noch zur Verfügung stehen?
- Wie können Sie sich vom Betrieb lösen?
- Ist Ihre finanzielle Zukunft gesichert?



Schon längst hätte ich die Firma meinem Sohn übergeben... allein der ganze Ärger mit den Lieferanten oder der tägliche Frust mit unfähigem Personal, von der widerwärtigen Konkurrenz ganz zu Schweigen...
- aber mir fehlt ein Hobby !!!



Ich denke, wir schippern noch ein, zwei Jahre durch die Karibik. dann haben wir die Kohle durch und irgendwann will man ja auch seine Kinder wiedersehen...



omegaconsulting

Vielen Dank für ihr Interesse
Helmut Hajek

omegaconsulting gmbh
Ruffinstr. 2a
D - 80637 München
Tel. ++49 (0)89 125 550 0
Fax ++49 (0)89 125 550 99
hajek@omegaconsulting.de
www.omegaconsulting.de