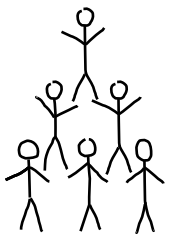


IHK Darmstadt, 28. Juni 2013

Unternehmensnachfolge: Prozess in fünf Schritten

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Barbara Eichelmann-Klebl
be! unternehmerberatung



„be!“ ? Unternehmerberatung!

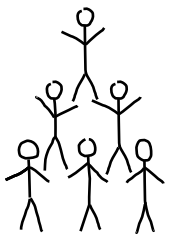
Beratung bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen rund um die Unternehmensentwicklung

- Gründung
- Festigung
- Unternehmensnachfolge

Ziele

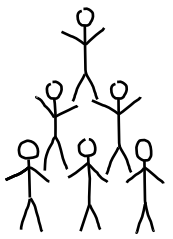
- Unternehmungslust fördern
- Mut machen zur Selbständigkeit
- Aktive Ausstiegsplanung





Agenda

- Orientierung
Warum ist Unternehmensnachfolge ein Thema?
- Es ist ein Prozess
Nicht nur eine Unterschrift.
- Entscheidung
Was ist Ihr nächster Schritt?



Eine Unternehmensnachfolge ist ein Prozess

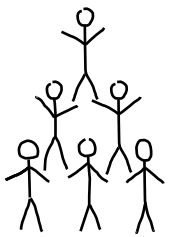
Aus verschiedenen Blickrichtungen

- Wie plane ich die Übergabe richtig?
- Wie plane ich die Übernahme richtig?

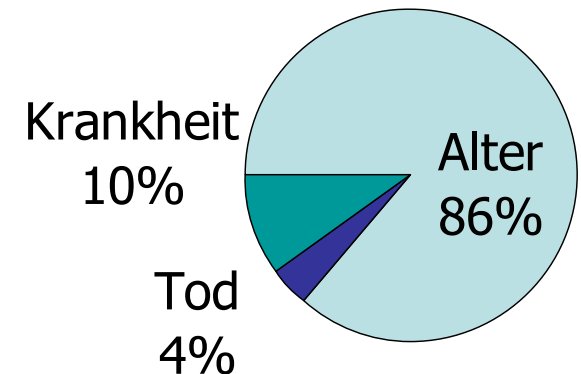
Was ist bei KMUs besonders?

- Starke Prägung des Unternehmens durch die Persönlichkeit des Übergebers
- keine Methodenkompetenz
- keine Zeit neben operativem Geschäft

Warum ist Unternehmensnachfolge aktuell ein Thema?

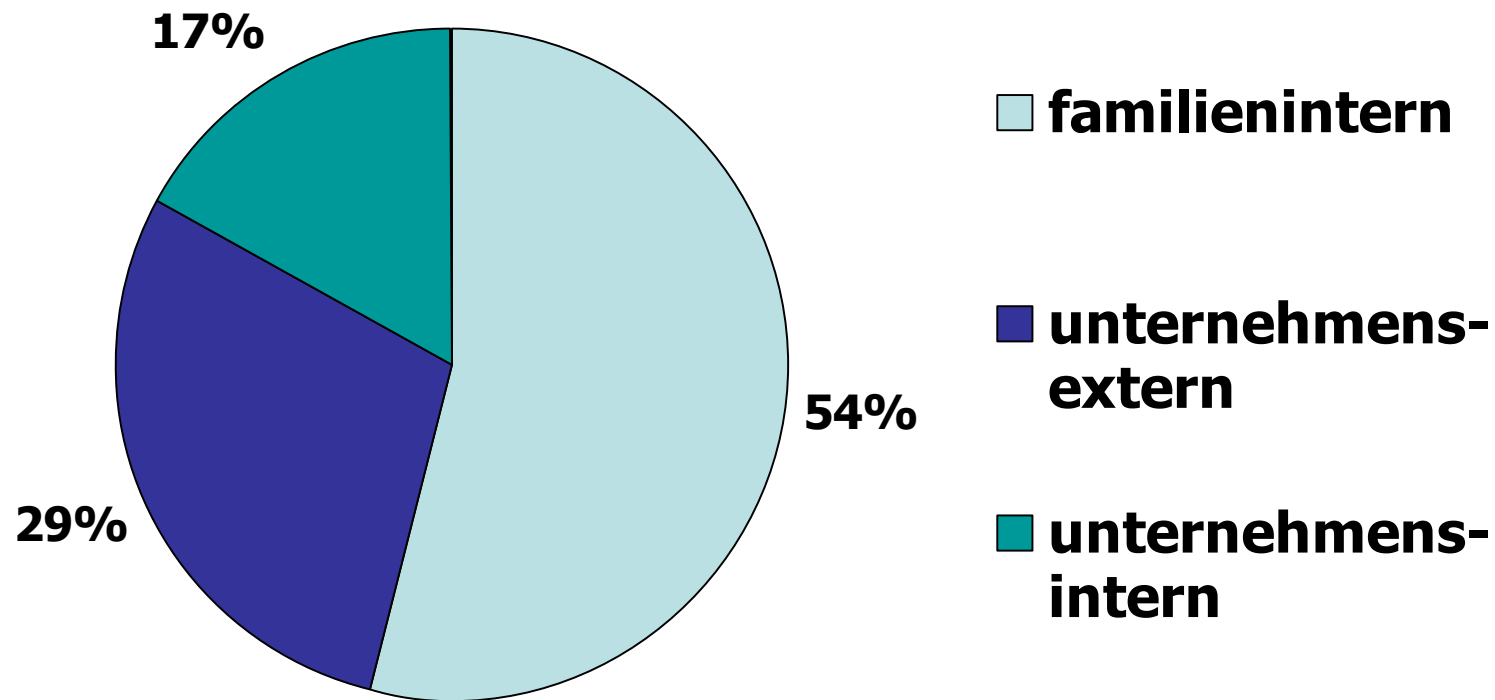
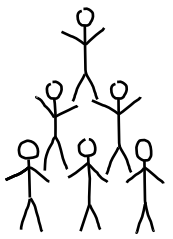


- Mittelstand: bis 500 Mitarbeitern oder 50 Mio. Euro Umsatz
- Rund 93% aller deutschen Firmen sind Familienunternehmen
 - Gegenwärtig rund 22.000 Übergaben pro Jahr
 - Jährlich etwa 287.000 Beschäftigte betroffen
- Bei wenigen Unternehmen gibt es eine Planung für den Notfall (nur 30%)
- Selten testamentarische oder vertragliche Festlegungen

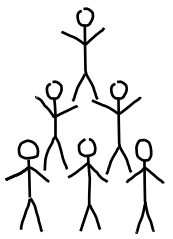


Quelle: IfM – Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

Gewählte Nachfolgelösungen in Deutschland 2010 - 2014



Quelle: Metastudien des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn



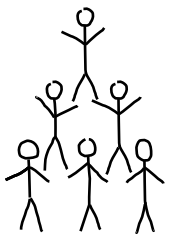
Warum Nachfolgen scheitern

„Alt“-Unternehmer

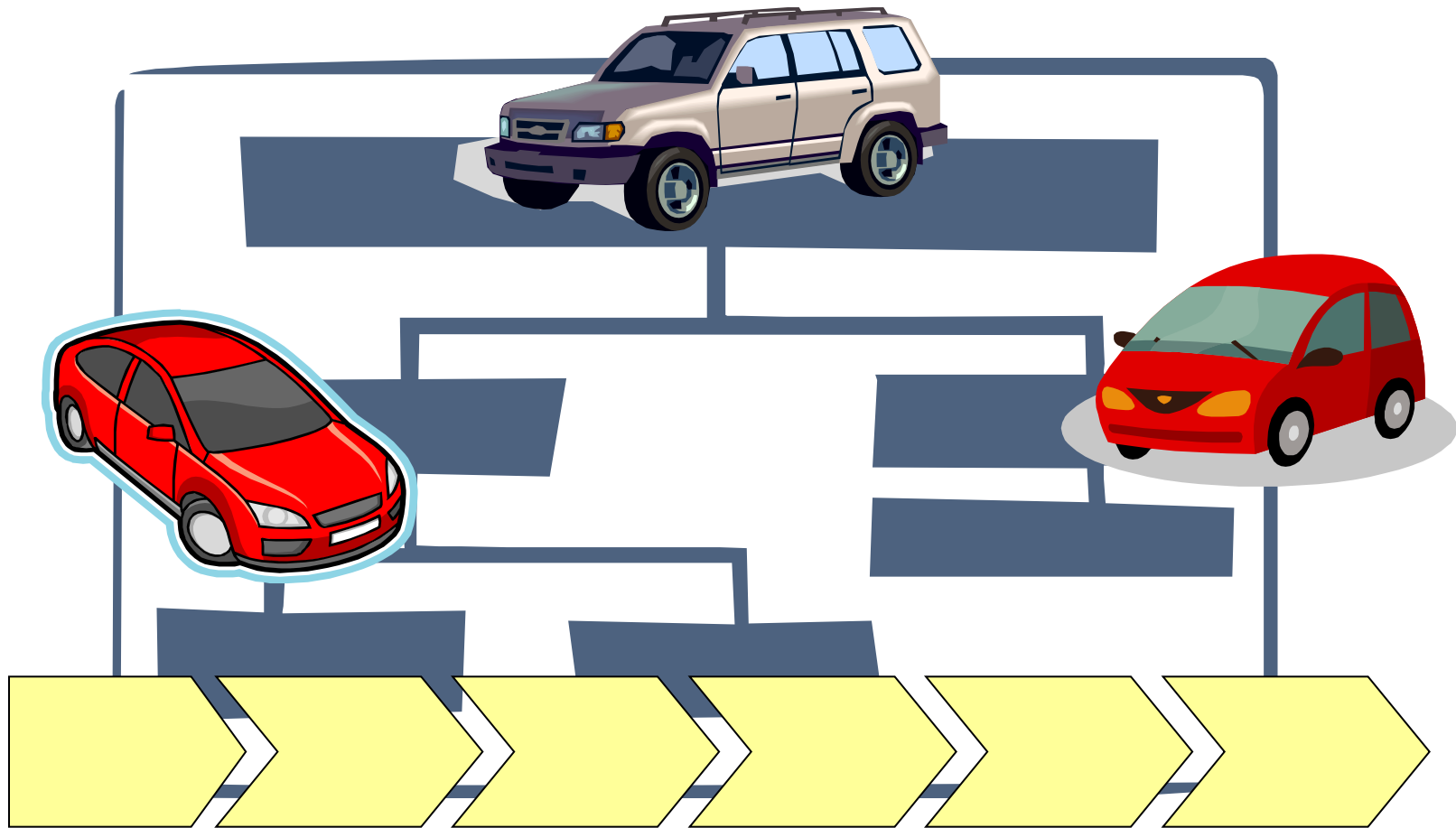
- Mangelndes Bewusstsein für Thema
- Zweite Führungsebene fehlt
- Unternehmer will Einfluss nicht aufgeben
- Fehlende Altersversorgung
- Zu hohe Kaufpreisvorstellung

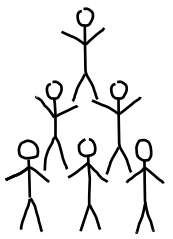
„Neu“-Unternehmer

- Geringe Branchenkenntnis
- Konfrontation mit Mitarbeitern
- Umstellung von Konzern auf KMU gelingt nicht
- Finanzschwäche bei Kaufpreisfinanzierung
- Vertrauen von Kunden kann nicht gewonnen werden



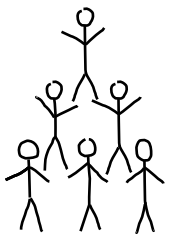
Kaufen und verkaufen kennen wir





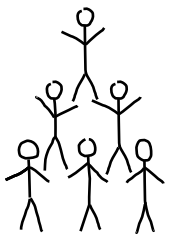
Ziele und Strategie - Übergeber-Sicht

- Warum will ich das Unternehmen übergeben?
- Wen wünsche ich mir als Nachfolger?
Warum?
- Habe ich einen bestimmten Kaufpreis im Kopf?
Wie komme ich darauf?
- Was benötige ich als Altersversorgung?
- Möchte ich für einen gewissen Zeitraum weiterhin im Unternehmen tätig sein?
- Kann ich das Unternehmen „loslassen“?
- Auch: Was möchte ich nach meinem Ausstieg machen?



Ziele und Strategie - Nachfolger-Sicht

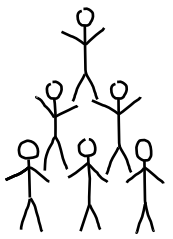
- Welches (Lebens-) Ziel verfolge ich?
Was sind meine Visionen und Wünsche?
- Wo setze ich meine Prioritäten?
Familie, Karriere, beruflicher bzw. finanzieller Erfolg?
- Welche Fähigkeiten benötige ich als Unternehmer?
- Übernahme statt Neugründung
 - Unternehmen ist am Markt eingeführt
 - Geeignete Geschäftsräume und Ausstattung
 - Eingespieltes Mitarbeiterteam
 - Größeres Finanzierungsvolumen
 - Anderes Risiko



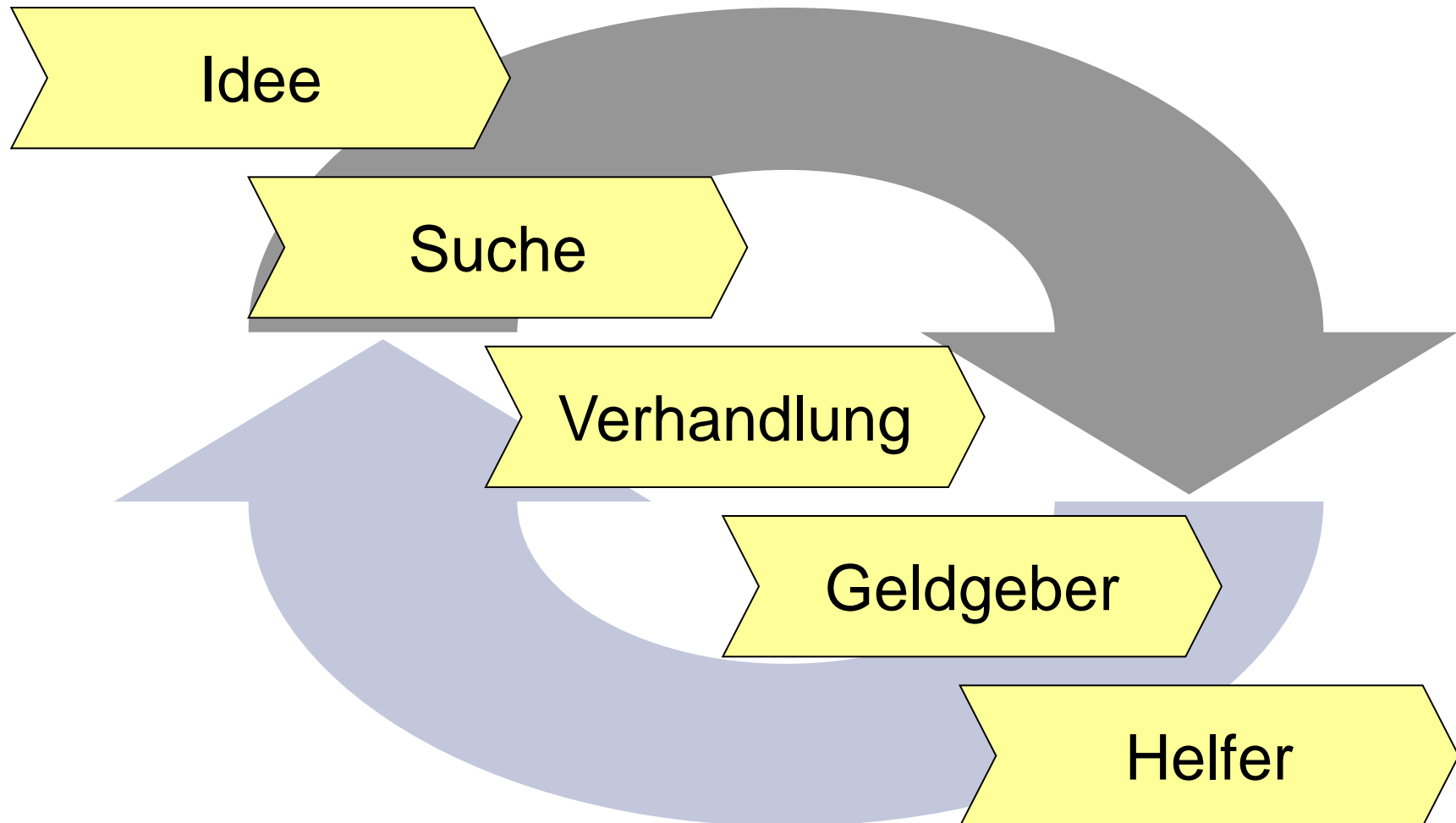
Prozess in fünf Schritten

1. Die Idee
Der Businessplan als Verkaufs-/Kaufprospekt
2. Die Suche
Unternehmensbörsen als Marktplatz
3. Die Verhandlungen
Unternehmensbewertung und Kaufpreisverhandlung
4. Die Geldgeber
Fördermittel für Käufer, aber auch für Verkäufer
5. Die Helfer
Übergang und Einarbeitung

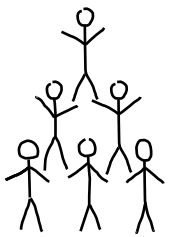
Der Zeitbedarf ist sehr unterschiedlich – gängig: 3-5 Jahre.



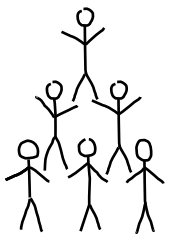
Individueller Zeitplan



1. Die Idee



- Ziele und Strategie definieren
- Lebenszeit eines Unternehmens ist unbegrenzt
- Zukunftssicherung
 - Bestand des Unternehmens und Arbeitsplätze sichern
 - Teil-Altersversorgung für den Senior
 - Wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers ermöglichen
- Keine Pauschallösung
- Geschäftskonzept ist individuell zu erarbeiten
- Geschäftsstrategie und Zahlenwerke aus dem Kopf des Inhabers auf Papier bringen



1. Die Idee

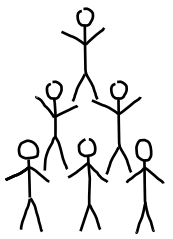
Verkaufsprospekt / Businessplan

- Grundlegendes Geschäftskonzept vom Senior
- Häufig: Kurz-Exposé für erste Kontaktaufnahme / anonymisiert
- Für wen? Käufer/Gründer
- Inhalt
 - Idee und Inhaber
 - Angebot und Alleinstellungsmerkmal
 - Marketing und Vertrieb
 - Chancen und Risiken
 - Zahlen (Bilanzen, BWA, etc.)

Übrigens: daraus entwickelt der Nachfolger den Businessplan

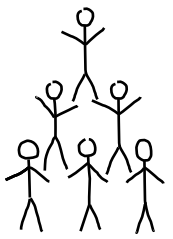
- Für Banken
- weitere externe Institute

2. Die Suche nach einem Nachfolger



- Anforderungsprofil erstellen
fachlich, kaufmännisch, persönlich
- Sonderfall Familie:
 - Kann Sohn/Tochter als Partner akzeptiert werden?
 - Kommt Kompetenz vor Familienzugehörigkeit?
- Fremdnachfolger
 - Unternehmensintern
 - Gesellschafterkreis
 - Führungskräfte, Mitarbeiter
 - Unternehmensextern
 - Manager aus ähnlicher Branche
 - Kunden oder Lieferanten
 - Unternehmensbörsen über IHK/HWK, Berater/Firmenmakler

2. Die Suche nach einem Unternehmen



Kriterien festlegen

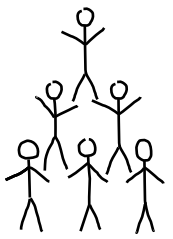
- Was kann ich? Formale Qualifikationen
- Branche, in der berufliche Erfahrungen bestehen
- Region
- Eigenkapital und Sicherheiten
- Risikobereitschaft
- Unternehmensgröße, insbesondere Mitarbeiteranzahl

Systematik

- Seinem Chef nachfolgen
- Persönliches Netzwerk
- Unternehmensbörsen über IHK/HWK, Berater/Firmenmakler

3. Die Verhandlungen

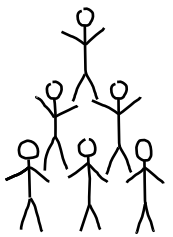
Typischer Ablauf



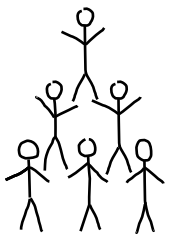
- Geheimhaltungsvertrag
- Grob-Verhandlungen
- LOI / Absichtserklärung
- Due Diligence / Nähere Prüfung
- Unternehmensbewertung
- Weitere Verhandlungen
- Vertrag

3. Die Verhandlungen

Unternehmensbewertung und Kaufpreisverhandlung



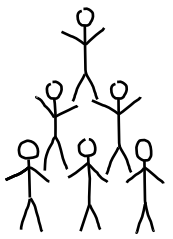
- Unternehmensanalyse
- Unternehmensbewertung
 - Kein objektiver Wert
 - Angebot und Nachfrage
 - Verschiedene Bewertungsmethoden
- Ziel: für beide Parteien fairen Preis finden
- Finanzierbarkeit des Kaufpreises ist oft entscheidender Faktor
- Verhandlungen sind ein kontinuierliches Herantasten
 - Eigene Ziele kommunizieren
 - Klären, ob Erwartungen und Ziele passen
 - Schauen, ob die „Chemie“ stimmt



4. Die Geldgeber

Finanzbedarf besteht nicht nur für den Kaufpreis

- Vorbereitung der Unternehmensübergabe
 - Beratung / Know-How
 - Braut schmücken
- Finanzierung des Kaufpreises
- Qualifizierte Nachsorge
 - Beratung / Know-How
 - Investitionen



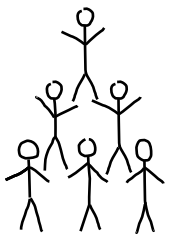
4. Die Geldgeber

Fördermittel für Käufer und Verkäufer

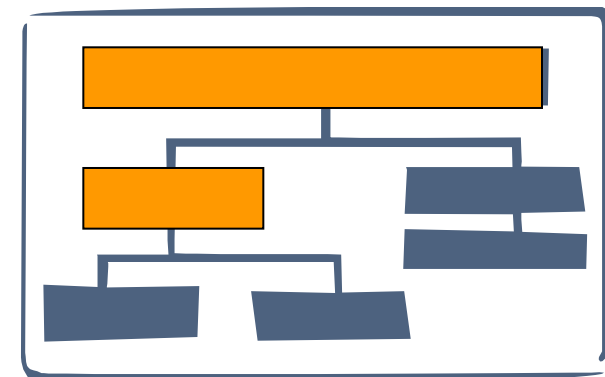
- Zuschüsse
z.B. Gründungszuschuss, lokale Förderungen, Beratungsförderung (RKW, KfW, BAFA)
- Darlehen
z.B. KfW-Mittelstandsbank, WI Bank, Microlending
- Bürgschaft
z.B. Familie, KfW, Bürgschaft ohne Bank (BoB)
- Beteiligung
z.B. Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen, Business Angels, Privat Equity, Venture Capital

5. Die Helfer

Übergabe und Einarbeitung

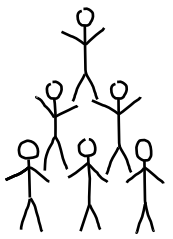


- Die Unternehmensübergabe ist nicht mit einer Unterschrift erledigt !
- Gemeinsame Übergabestrategie festlegen
- Unternehmensnachfolge ist ein Projekt
 - Planung mit Meilensteinen
 - Budget und Verfolgung
 - Statussitzung
 - Risikomanagement
- Sukzessiv oder in einem Schritt



5. Die Helfer

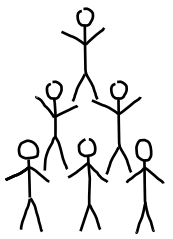
Übergabe und Einarbeitung



- Konkreten Fahrplan erstellen
- Eintrittszeitpunkt des künftigen Unternehmers
- Austrittszeitpunkt des Altinhabers
- Rollen klären sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche exakt festlegen, z.B.
 - Übergabe der Kunden
 - Altinhaber bleibt als Berater
- Vertrauen ist gut – es zu erhalten noch besser
- Kommunikationsplan
Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte, Gesellschafter

5. Die Helfer

Wo brauche ich Unterstützung?



Herausforderungen

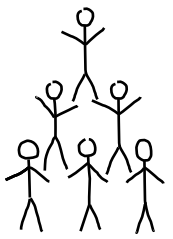
- Man(n) macht's nur einmal!
- Keine Methodenkompetenz
- Wenig Zeit neben operativen Geschäft
- Sicht von außen

Beispiele

- Unternehmensbewertung
- Finanzierungsplanung
- Bankgespräch
- Erbschaftssteuer
- Kaufvertrag
- Integration als Chef

5. Die Helfer

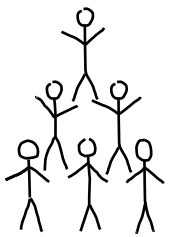
Wer kann unterstützen?



- Kammern
- Familie, Freunde
- Unternehmensberater
- Rechtsanwalt/Notar
- Steuerberater/Wirtschaftsprüfer
- Technik- und Umweltgutachter
- Coach/Psychologe/Moderator
- Wirtschaftsmediator
- Kreditberater der Bank
- Fachverbände
- Propheten
- Unternehmensmitarbeiter

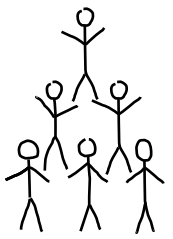
5. Die Helfer

Team Nachfolge



- Ein Ansprechpartner wird dem Thema selten gerecht.
- Zu Beginn in der Regel der Steuerberater
 - genießt Vertrauen
 - kennt die wirtschaftlichen Verhältnisse
- Klären:
 - Wer gehört zum Nachfolge-Team?
 - Für welche(n) Schritt(e) oder Prozessphase(n)?
 - Mit welcher Rolle?
- Beraten lassen, selbst entscheiden.

Herausforderungen im Prozess der Unternehmensnachfolge



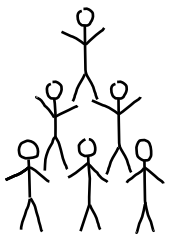
EMOTIONEN
Unterschätzung der
psychologischen
Komponente

ZEIT
Keine Zeit
für den
Prozess

VERTRAUEN
Unternehmer
= 1 Person
= viele Rollen

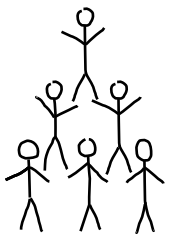
KOMMUNIKATION
Man kann
nicht nicht
kommunizieren.

Wie können wir mit diesen Herausforderungen begegnen?

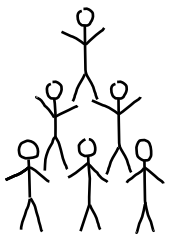


- Mit dem Anfang anfangen
- Ehrlich mit den eigenen Zielen umgehen
- Voraus denken
- Frühzeitig beginnen
- (Grob-) Fahrplan erstellen
- Perspektive wechseln
- Miteinander reden
- Unterstützung suchen

Und jetzt? Entscheidung

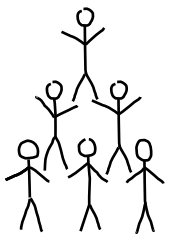


- Unternehmer müssen viele Entscheidungen unter hoher Unsicherheit treffen.
Hierbei ist es unumgänglich, auch mal Entscheidungen zu treffen, die sich später als Fehler herausstellen.
- Die Entscheidung zur Übergabe bzw. zur Nachfolge ist vielleicht die folgenreichste Entscheidung Ihres Lebens.
- Der schlimmste Fehler jedoch ist, gar keine Entscheidung zu treffen.
- In jeder Bewegung ist die Richtung wichtiger als die Schnelligkeit.
- Ihr nächster Schritt?



Anhang

- Guter Rat muss nicht teuer sein
- Unsere Zusammenarbeit
- Kontaktdaten

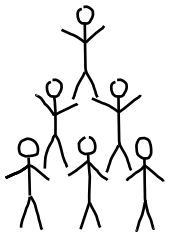


Guter Rat muss nicht teuer sein

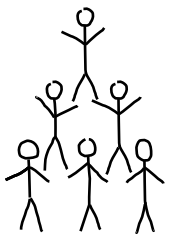
Beratungsförderung

- **vor** der Gründung
 - Agentur für Arbeit
 - Existenzgründungsberatung der RKWs der Länder
- Bis 5 Jahre **nach** der Gründung
 - Gründungscoaching Deutschland der KfW
- Für „alte“ Unternehmen
 - Beratungsförderung durch das BAFA
 - Umsetzungsberatung des RKW Hessen

Wie beginnt unsere Zusammenarbeit? Was dürfen wir für Sie tun?



1. Bitte kommen Sie auf uns zu, damit wir uns kennen lernen können. In einem Erstgespräch klären wir gemeinsam, welche Schritte bei Ihnen dran sind und ob und wie wir Sie dabei unterstützen können.
2. Aufgrund unseres Auftaktgespräches unterbreiten wir Ihnen ein konkretes Angebot.
Um Ihre finanziellen Aufwendungen möglichst gering zu halten, prüfen wir, welche Fördermöglichkeiten für Ihr Vorhaben existieren.
3. Wir schließen einen Beratungsvertrag und es kann losgehen.



be! unternehmerberatung

Machen Sie den nächsten Schritt!

Gerne begleiten wir Sie ein kurzes oder längeres Stück...

Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Barbara Eichelmann-Klebl

Am Hopfengarten 27

64295 Darmstadt

Fon (06151) 35 36 140

Mobil (0179) 79 15 262

Fax (01803) 35 36 140

be@be-unternehmerberatung.de

Mehr Infos unter www.be-unternehmerberatung.de

Akkreditierte Beraterin beim RKW

Zulassung in der KfW-Beraterbörse

Expertin für Gründerfragen im BMWi-Expertenforum