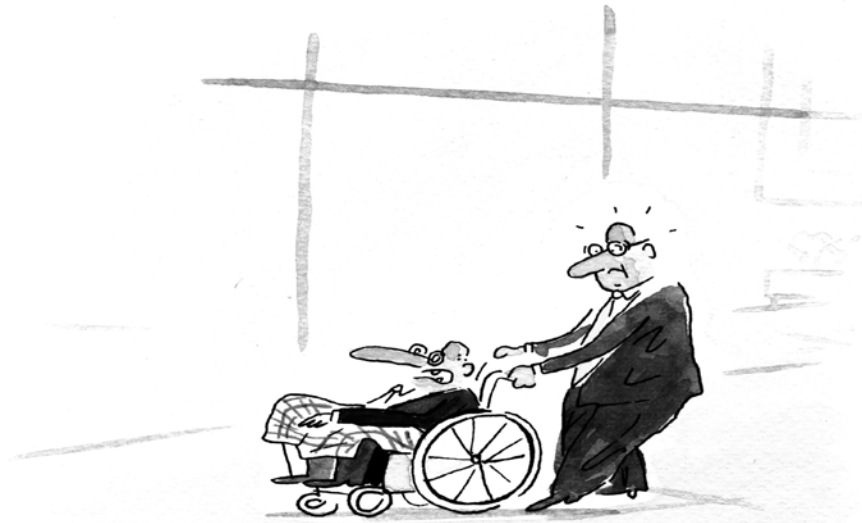




Problemlagen in Mittelstandsbetrieben beim Generationenübergang

Landesfachkommission Familienunternehmen & Mittelstand des
Wirtschaftsrates Hessen, 16. Februar 2017

Den richtigen Zeitpunkt für die Nachfolge nicht verpassen ...

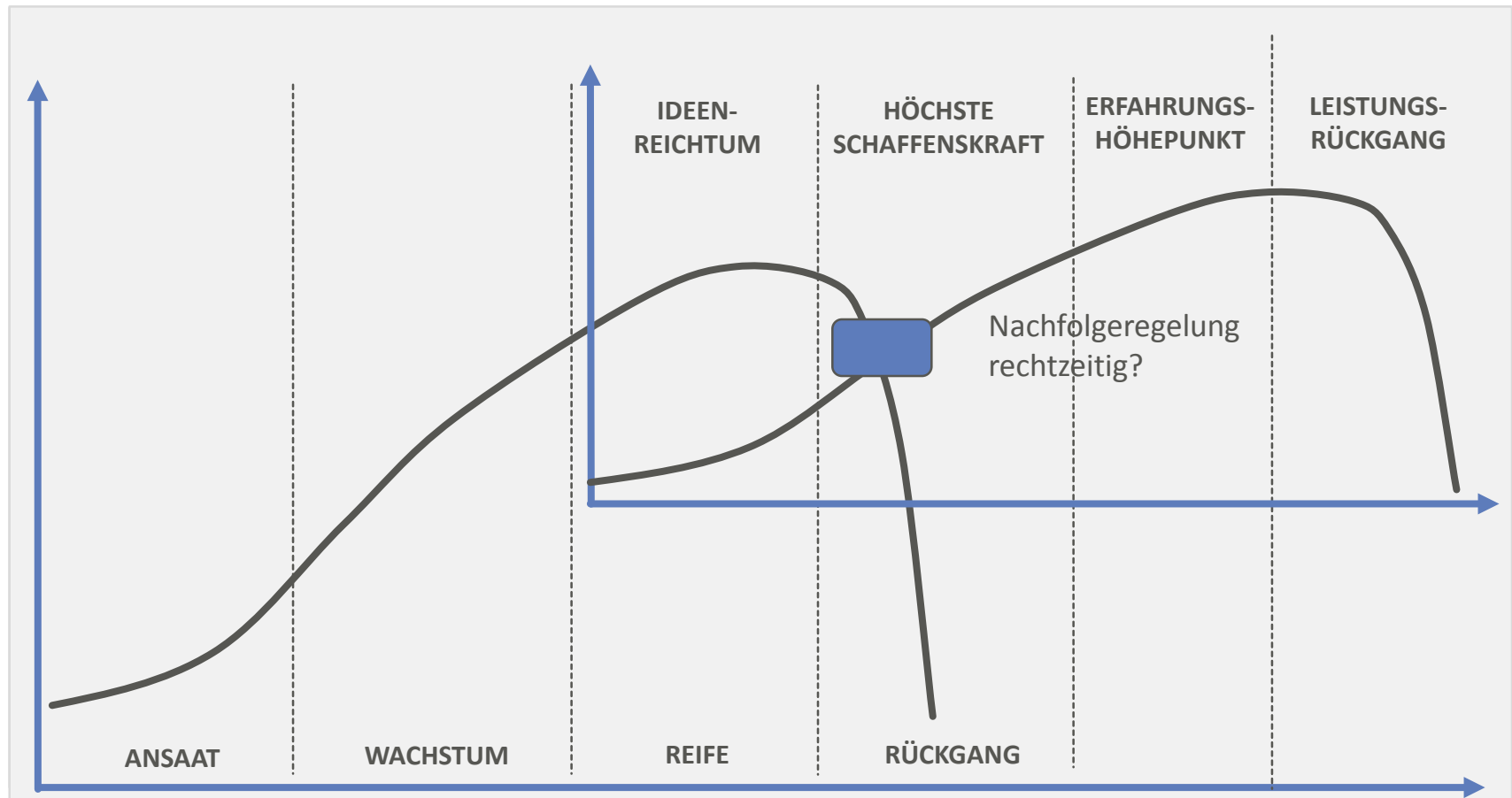


Langsam reicht's mir. Ich mach das
jetzt nochmal 5 Jahre aber dann
überhimmst du den ganzen Laden !!!

Problemlagen in Mittelstandsbetrieben beim Generationenübergang

1. Problemlagen bei Unternehmensnachfolgen - Praxisbeispiele
2. Kernpunkte erfolgreicher Nachfolge
3. Gestaltung des Übergangsprozesses
4. Nutzen externer Unterstützung

Inhabergeführte Unternehmen sind das Spiegelbild des Inhabers und unterliegen einer Lebensdauerkurve



Das Thema Unternehmer-Nachfolge wird von vielen Unternehmern immer noch unterschätzt und oft zu spät angegangen

Beispiel aus der Praxis 1

- Traditionsbackhaus mit ca. 25 Filialen – Übergabe an die 3. Generation: zu spät, zu viel, schon zu alt, noch zu viel reingeredet
 - Übergabe von Vater (Bäckermeister, 75 J.) und Mutter (Verkäuferin, 70 J.) an Tochter (Verkäuferin, 50 J.) mindestens 10 Jahre zu spät
 - Betrieb mit Investitions- und Modernisierungstau, Geschäftsmodell in die Jahre gekommen, kein Bäckermeister als Produktionsleiter in der Nachfolge
 - Mutter konnte nicht loslassen, hat weiter reingeredet und (mit-)entschieden
 - Privatvermögen in den letzten 3 Jahren zur Verlustfinanzierung eingesetzt
- Fazit: Tochter steht ohne ausreichende Mittel und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Fremderfahrung aus anderen Betrieben vor einem Sanierungsfall, der sie persönlich überfordert, das erkennt sie soeben

Das Thema Unternehmer-Nachfolge wird von vielen Unternehmern immer noch unterschätzt und oft zu spät angegangen

Beispiel aus der Praxis 2

- Fassadenbauer mit eigener Fertigung – Übergabe an die 3. Generation: überraschend, ohne Erfahrung, zu groß gedacht, zu wenig reingeredet
 - Übergabe vom Vater (Schlossermeister, 60 J.) an den Sohn (Investmentbanker, 35 J.) unerwartet, vom Investmentbanker zum Unternehmer im Handwerk
 - Kurz vor der Krise 2009 durch Junior auf Wachstum getrimmt: hohe Investitionen in Maschinen, EDV und Immobilie, schwierige Aufträge für GUs
 - Vater wollte eigentlich schon verkaufen, hat seine Sohn machen lassen
 - Ersten 3 Verlustjahre der Unternehmensgeschichte, Vater will Risiko minimieren und raus

- Fazit: Vater versteht die „Wirtschaftswelt“ nicht mehr, Sohn fehlt die Erfahrung, insb. in Führung im Handwerk, aber gute Kundenbasis und Referenzprojekte

Das Thema Unternehmer-Nachfolge wird von vielen Unternehmern immer noch unterschätzt und oft zu spät angegangen

Beispiel aus der Praxis 3

- Sondermaschinenbauer, Technologieführer weltweit – erster Generationswechsel nach MBO: zu viele, warten auf Kinder, extern unprofessionell ausgewählt
 - Übergabe von 4 MBO-Gesellschaftern zunächst misslungen, Gesellschaft kauft Anteile und findet im Umsatz-/Ergebnishöhepunkt ab
 - Interne Nachfolge erfolgreich, externe Nachfolge nahezu existenzgefährdend
 - Umsatz-/Ergebniseinbruch nach Osteuropa-Sonderkonjunktur, Uneinigkeit über weitere Unternehmensentwicklung
 - Verluste im Kerngeschäft, uneinheitliche oder keine Führung, alle 4 Gesellschafter als GFs ohne klare Aufgabenverteilung
- Fazit: Keine Ausschüttungen für Gesellschafter über Jahre trotz intaktem Geschäftsmodell, Vertrauen der Finanzierer verloren, Kerngeschäft gefährdet

Problemlagen in Mittelstandsbetrieben beim Generationenübergang

1. Problemlagen bei Unternehmensnachfolgen - Praxisbeispiele
2. Kernpunkte erfolgreicher Nachfolge
3. Gestaltung des Übergangsprozesses
4. Nutzen externer Unterstützung

Zielsetzungen und grundlegende Fragen der Nachfolge sind zuerst zu klären, um Verwirrung zu vermeiden

Nachfolge – komplex und verwirrend ...



Kernpunkte erfolgreicher Nachfolge

Zielsetzungen: Sicherung von ...

- Unternehmensbestand und Vermögen sowie
- persönlicher und familiärer Zufriedenheit

Grundlegendes unbedingt zuerst klären:

- Ist das Unternehmen bzw. Geschäftsmodell nachhaltig zukunftsfähig oder ist es schon in die Jahre gekommen?
- Sind familieninterne Nachfolger fachlich und persönlich geeignet sowie praktisch in der Lage, das Unternehmen zu führen oder muss ein externer Nachfolger gesucht werden?
- Wie ist der Übergang zu gestalten (insb. bzgl. Führung, Organisation und Controlling)? Wie passt die Mannschaft zur neuen Führung?

Einige Empfehlungen zur Vermeidung der typischen Fehler im Nachfolgeprozess

Erfahrungen aus der Nachfolgepraxis I

- Nachfolge nicht auf die lange Bank schieben – 3 bis 5 Jahre sind anzusetzen und volle Leistungsfähigkeit/Gesundheit des Seniors ist notwendig.
- Familiäre Konflikte vermeiden durch objektiven Interessenausgleich nach dem Motto: „Das Beste für das Unternehmen!“, ggf. Familien-/Inhabercharta
- Vor der Übernahmeentscheidung das Unternehmen kurz aber klar durchchecken (Altlasten in Bewertungen, Personal, Vorräten, Forderungen, Auflagen u.s.w.), um Nachfolgern eine faire Entscheidungsgrundlage zu schaffen - vergleichbar einer Kurz Due Diligence beim Kauf!
- Nachfolge nur freiwillig, bei sicherer Eignung und aus voller Überzeugung des Kandidaten – deshalb sollten Junioren/Juniorinnen hinreichend Erfahrung in anderen Unternehmen gesammelt und sich emanzipiert haben

Einige Empfehlungen zur Vermeidung der typischen Fehler im Nachfolgeprozess

Erfahrungen aus der Nachfolgepraxis II

- Fester Übergabetermin als Geschäftsgrundlage für Einstieg definieren, kommunizieren und einhalten – danach Begleitung durch Senior z. B. aus Beirat heraus – alte Seilschaften kappen
- Der Nachfolger muss seine eigene Mannschaft aufbauen und ggf. auch den WP/StB wechseln dürfen, um in der Bilanz den Neubeginn darzustellen
- Kommunikation nach Innen und Außen ist gemeinsam und einheitlich zu gestalten
- Professionellen Beirat zur Flankierung des Übergangs nutzen: steuernd/kontrollierend bei Fremd-GF, beratend/coachend bei Familiennachfolge
- Unternehmen lastenfrei übergeben, Senior aus Haftungsverhältnissen entlassen

Problemlagen in Mittelstandsbetrieben beim Generationenübergang

1. Problemlagen bei Unternehmensnachfolgen - Praxisbeispiele
2. Kernpunkte erfolgreicher Nachfolge
3. Gestaltung des Übergangsprozesses
4. Nutzen externer Unterstützung

Mit der Erstellung eines Nachfolgeplans für einen geordneten Prozess ist rechtzeitig zu beginnen, dabei sind wichtige Fragen zu klären:

- Welche (objektiven) Möglichkeiten der Nachfolge kommen in Frage?
- Welche fachlichen, persönlichen und unternehmerischen Qualifikationen sollte der Nachfolger haben?
- Welche Erfolgspotentiale sind zur Existenzsicherung des Unternehmens aufrechtzuerhalten?
- Welche Altersvorsorge hat der abgebende Unternehmer?
- Wie kann das Unternehmen lastenfrei übergeben werden? Wie kann Senioren-generation durch Förderung aus Haftungsverhältnissen entlassen werden?
- Wie gestaltet man die Kommunikation nach innen und außen?
- Wie können dabei Konflikte in der Familie und im Unternehmen begrenzt werden?

Es ist genügend Zeit für die Nachfolge einzuplanen, denn manchmal braucht es mehrere Versuche...

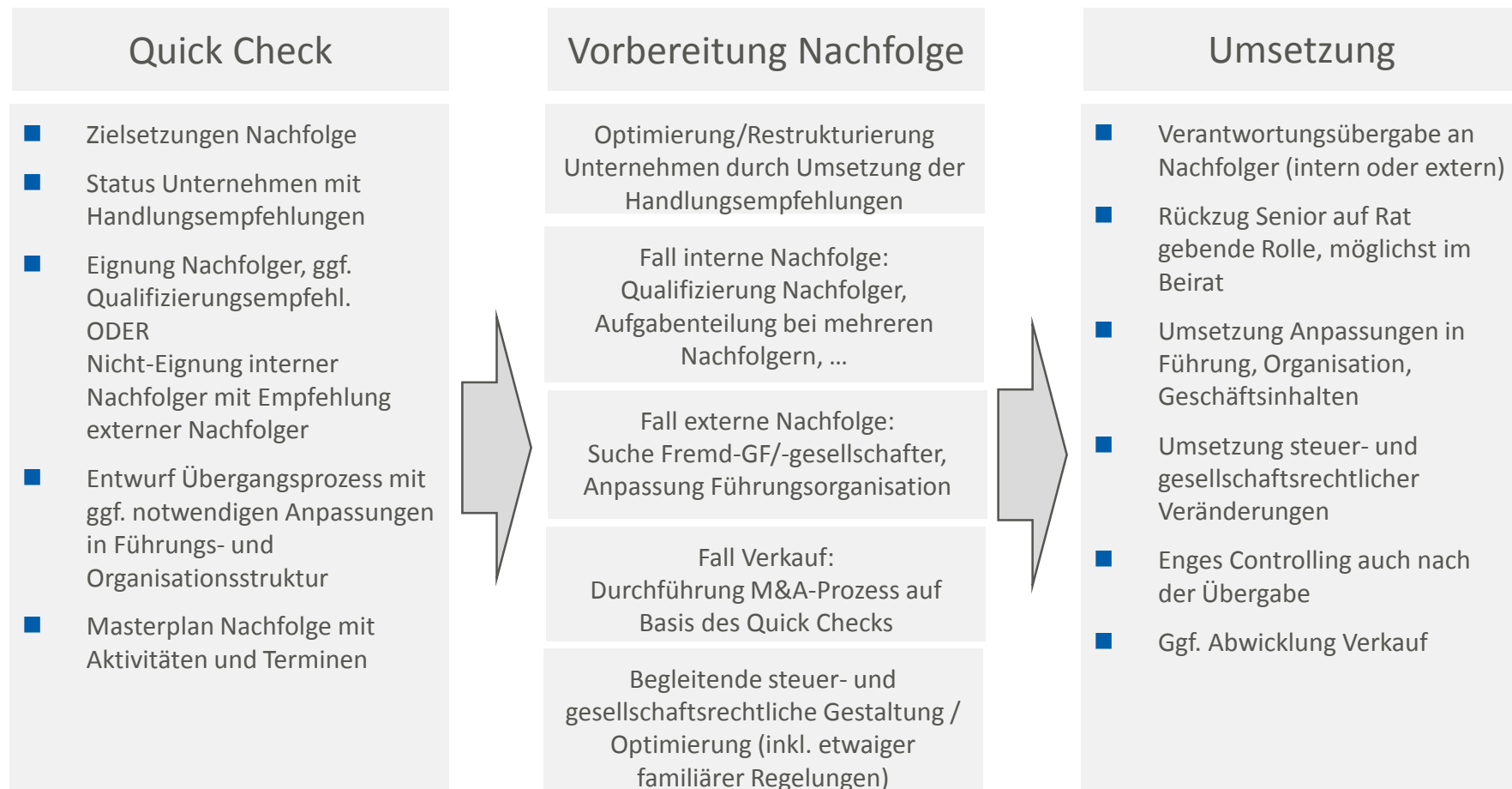


Bei Deiner Qualifikation wäre es für die Firma das Beste, Du würdest die Geschäftsführung bei der Konkurrenz übernehmen...

Erfolgreich in der Nische – Geschäftspotenziale abseits der Massenmärkte nutzen

1. Problemlagen bei Unternehmensnachfolgen - Praxisbeispiele
2. Kernpunkte erfolgreicher Nachfolge
3. Gestaltung des Übergangsprozesses
4. Nutzen externer Unterstützung

Ein Quick Check von S+V klärt die grundlegenden Fragen und strukturiert den Nachfolgeprozess – auch eine externe Moderation kann hilfreich sein



Mit der Erfahrung von S+V erfolgreich durch den Nachfolgeprozess

- S+V GmbH ist ein auf Restrukturierung, Neuausrichtung, Ergebnisverbesserung, M&A und Unternehmer-Nachfolge spezialisiertes Büro in Frankfurt/Main.
- 6 Kollegen machen die Dinge selbst, nur im Bedarfsfall ergänzt um handverlesene Partner aus unserem Netzwerk, im Umkreis von ca. 250 km um Frankfurt a.M.
- Mehr als 400 Projekte in unterschiedlichsten Branchen mit Umsätzen von € 5 Mio. bis € 100 Mio., mehr als 50% der Fälle mit Themen zur Unternehmer-Nachfolge.
- S+V betrachtet die Dinge ganzheitlich, berücksichtigt die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmer und die Maßstäbe der Finanzierer (BGH-Rechtsprechung, IDW S6). Ziel ist ausschließlich die positive Entwicklung des Unternehmens – im Interesse aller Beteiligten.
- Unsere Kernkompetenz: die organisatorisch-leistungswirtschaftliche wie auch betriebswirtschaftliche Optimierung bzw. Neuausrichtung, unter Berücksichtigung „harter“ und „weicher“ Faktoren.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen über uns finden Sie unter
www.splusv.de