



Vortragsabend

„Unternehmensnachfolge bei Klein- und mittleren Familienbetrieben“

06. August 2019

Viktor Schicker



„Unternehmensnachfolge“

- Referent:
- Viktor Schicker, Diplom-Kaufm., Waldbreitbach
- 13 Jahre Soldat
- 17 Jahre Rheinmetall-Konzern, Controlling, Finanzen, allg. Administration, CFO / Tochterunternehmen
- 3 Jahre MBO I / Private Equity, CFO (ca. 300 Mio. € Umsatz p.a., 2000 Mitarbeiter)
- 5 Jahre MBO II, eigen-/risikofinanziert, CEO Holding (ca. 140 Mio. € Umsatz p.a., 800 Mitarbeiter)
- aktuell diverse Unternehmensbeteiligungen, Aufsichtsrat, Beirat



„Unternehmensnachfolge“

1. Vorbemerkungen
2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe
3. Übergabereifmachung
4. Übergabeprozess
5. Zusammenfassung



„Unternehmensnachfolge“

1. Vorbemerkungen *

- Gut 3 Mio. Unternehmen in Deutschland
- davon knapp 90%, also 2,7 Mio. mit bis 1 Mio. Euro Umsatz /Jahr
- Ca. 70.000 Unternehmensnachfolgen pro Jahr, davon betroffen ca. 700.000 Beschäftigte
- „kleine“ Unternehmen / Mittelständler genauso häufig übergabe-aktiv, wie „Große“
- > 25% der Unternehmensübertragungen „unerwartet“

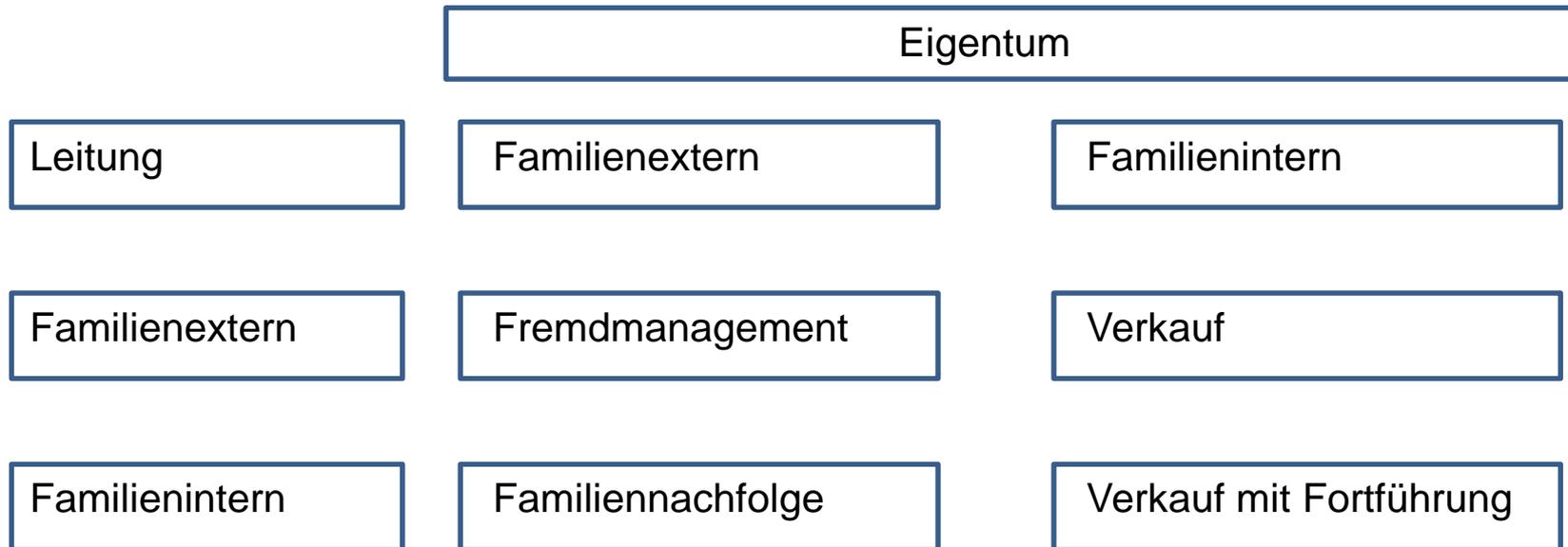
* = Angaben vom Institut für Mittelstandsforschung, Bonn



„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellationen





„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellation 2.1:

Nachfolge Leitung aus der Familie, Betrieb behalten

LEITUNG	EIGENTUM
Familiennachfolge	Familienintern
Familienextern	Familienintern
Familiennachfolge	Verkauf mit Fortführung
Fremdmanagement	Verkauf



„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellation 2.1 / Fragestellungen zu:

Nachfolge Leitung aus der Familie, Betrieb behalten

- Eignung in der Folgegeneration?
- „Will“ der Nachwuchs oder „Muss“ er /sie?
- Akzeptanz bei Belegschaft und Kunden?
- Übertragung an Nachfolger oder Erbfall abwarten?
- Übertragung an mehrere (Geschwister, Enkel)?
- Übertragung zu welchem Wert?



„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellation 2.2:

Externe Leitung, Betrieb behalten

LEITUNG	EIGENTUM
Familiennachfolge	Familienintern
Familienextern	Familienintern
Familiennachfolge	Verkauf mit Fortführung
Fremdmanagement	Verkauf



„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellation 2.2 / Fragestellungen zu:
Externe Leitung, Betrieb behalten

- Familienfremde Leitung aus dem Betrieb?
- Fremdeinstellung / Personalsuche?
- Übertragung innerhalb Familie oder Erbfall abwarten?
- Übertragung an mehrere (Geschwister, Enkel)?
- Übertragung zu welchem Wert?



„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellation 2.3:

Leitung aus Familie od. selbst, Betrieb teil-/verkaufen

LEITUNG	EIGENTUM
Familiennachfolge	Familienintern
Familienextern	Familienintern
Familiennachfolge	Verkauf mit Fortführung
Fremdmanagement	Verkauf



„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellation 2.3 / Fragestellungen zu:

Leitung aus Familie od. selbst, Betrieb teil-/verkaufen

- Eignung in der Folgegeneration?
- Wenn selbstgeleitet, mit welcher Zeitvorstellung?
- Einigkeit mit neuem Miteigentümer über verbleibenden Gestaltungsspielraum?
- Wie / wo finde ich einen Käufer?
- Verkauf / Teilverkauf zu welchem Wert?



„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellation 2.4:

Externe Leitung , Betrieb teil-/verkaufen

LEITUNG	EIGENTUM
Familiennachfolge	Familienintern
Familienextern	Familienintern
Familiennachfolge	Verkauf mit Fortführung
Fremdmanagement	Verkauf



„Unternehmensnachfolge“

2. Grundüberlegungen zur Gestaltung der Übergabe

Mögliche Konstellation 2.4 / Fragestellungen zu:
Externe Leitung , Betrieb teil-/verkaufen

- Familienfremde Leitung aus dem Betrieb?
- Fremdeinstellung / Personalsuche?
- Personalsuche dem Käufer überlassen?
- Wie / wo finde ich einen Käufer?
- Verkauf / Teilverkauf zu welchem Wert?



„Unternehmensnachfolge“

3. Übergabereifmachung

Übergabereife ist wichtig für ein Gelingen insb. für kleinere Betriebe *

Betriebsgröße / Mitarbeiter	0 - 10	10 - 19	20 - > 1.000
Nachfolge gelingt	> 40%	ca. 60%	> 50% - > 60%
Verkauf mangels Nachfolge in Familie	35%	ca. 20%	2 - 15 %
Verkauf, weil ohne Perspektive	> 7%	> 7%	2 - 4 %
Schließung	> 9%	> 4%	quasi "0"

* = Angaben vom Institut für Mittelstandsforschung, Bonn



„Unternehmensnachfolge“

3. Übergabereifmachung

3.1 a) Personal

- Haben Führungspersonal und Werker-/Bearbeiterebene eine ausgewogene Alterstruktur?
- Ist die Qualifikation angemessen?

Zwei von den drei Meistern über 60 Jahre sagen:
„Chef, ich bleibe noch solange wie Du da bist!“

Der 45-jährige Altgeselle sagt:

„Auf den Gefahrstofflehrgang gehe ich nicht mehr, soll der Achmed machen!“

Die 58-jährige gelernte Steuergehilfin, die die Abrechnung macht, sagt: „Bei den Datev-Eingaben weiß ich Bescheid, aber mit dem Windows-Office-Zeug gebe ich mich nicht mehr ab!“



„Unternehmensnachfolge“

3. Übergabereifmachung

3.1 b) Produkte / Technik / Infrastruktur

- Sind Produkte und technischen Verfahren aktuell?
- Besteht bei Maschinen-/Fahrzeugpark/Gebäuden Investitionsstau?

Der Elektriker sagt: „Das Bus-System können sie sowieso nicht selbst programmieren, am Besten ich lege Ihnen überall Leitungen mit Kippschaltern“

Der Lackierer sagt: „Mit den wasserlöslichen Lacken kriegst Du keine vernünftige Oberfläche hin, außerdem haben wir keine entsprechende Spritzkabine!“

Der Lagerist sagt: „Was ich grün ankreuze, trägst Du in die Liste ein, das Strichcodegerät geht sowieso die halbe Zeit nicht!“



„Unternehmensnachfolge“

3. Übergabereifmachung

3.1 c) Kunden / Vertriebsgebiete

- Ist das Verhältnis Alt-/Neu-, Klein-/Großkunden ausgewogen?
- Hat sich das Vertriebsgebiet im Laufe der Zeit verkleinert/vergrößert/stabilisiert ?

„Unsere 12-15 guten Kunden hier zwischen Marburg und Aachen machen noch richtig schönen schweren Maschinenbau. Mit der Elektronik musst Du ja alle drei Monate umkonstruieren!“

„Früher sind wir bis Bremen hoch und nach Stuttgart, aber was wir hier haben reicht uns jetzt, da sind Jungs abends alle wieder zuhause!“



„Unternehmensnachfolge“

3. Übergabereifmachung

3.1 d) Familiäre „Optimierungen“

- Sind alle laufenden Ausgaben /Aufwendungen wirklich betriebsbedingt?
- Werden mitarbeitende Familienangehörige nach Leistung /Qualifikation und tatsächl. Position bezahlt?

„Das Mädchen studiert in Freiburg, weil das immer soweit ist, fährt sie den Dreier-BMW vom Vertrieb.“

„Der Bub sitzt in der Konstruktion, kriegt soviel wie der Fertigungsleiter und ist ab 15Uhr weg zum Training!“

„Die Wiese mit der Lagerhalle ist mit dem Bausparvertrag der Frau finanziert. Deshalb ist die Miete so hoch.“



„Unternehmensnachfolge“

4. Übergabeprozess

4.1 a) Nachfolgersuche / -Auswahl

- Aktiv werden! Bei 35% der erfolgreichen Übergaben wurde der Nachfolger gezielt vom Eigentümer angesprochen
- Bei gut geführten Betrieben wenden sich Nachfolger oft gezielt an den Eigentümer (27%)

Wo wird man fündig ?

Familie: Kinder, Enkel, Neffen / Nichten

Betrieb: nachgeordnete Führungsebene

Extern: bei Kollege / Wettbewerbsbetrieb



„Unternehmensnachfolge“

4. Übergabeprozess

4.1 b) Zielszenario Familiennachfolge / Leitung

- Nachfolger/innen fachlich gut / begabt, aber keine „Unternehmer“
 - Schwierig! In der Übergangszeit begleiten ?
 - Mittelfristig: z.B. administrationsstarken Co-Piloten / Mitgeschäftsführer suchen / aufbauen
- Nachfolger/innen umtriebige Unternehmer, aber fachlich „nicht im Stoff“
 - Fachliche / technische Co-Piloten / Mitgeschäftsführer suchen / aufbauen



„Unternehmensnachfolge“

4. Übergabeprozess

4.2 a) Die Eigentumsfrage

- Fortführung in der Familie
 - Eigner behält und verpachtet
 - Eigner überträgt vorzeitig auf Nachkommen
- Übergabe an die Mitarbeiter (MBO)
- Verkauf an Dritte



„Unternehmensnachfolge“

4. Übergabeprozess

4.2 b) Zielszenario Familieneigentum

- Eigner überträgt auf 1 geeigneten Nachkommen und zahlt ggf. andere aus (Liquidität?)
- Übertragung auf eine Familiengesellschaft
 - Bei mehreren Erben kann der Betrieb **nicht** aufgeteilt werden, sondern nur Anteile verteilt werden
- Übergang wird organisatorisch vorbereitet
 - Leitung in einem /mehreren Schritten übergeben
 - Gesellschaftsform, die Anteilsverteilung zulässt
 - Alle Berechtigten warten den Erbfall ab



„Unternehmensnachfolge“

4. Übergabeprozess

4.2 c) Fortführung durch die Mitarbeiter / MBO

- Mitarbeiter /Führungspersonal (schrittweise) in Leitung einbeziehen
- Gesellschaftsform schaffen, die Anteilsverteilung zulässt
- Übertragung von Anteilen auf Mitarbeiter / Leiter Geschäftsführer
 - Unternehmens-/ Anteilsbewertung kann nur begrenzt „gestaltet“ werden („verdeckte Gewinnausschüttung“)
 - Finanzierung des an Familie zu zahlenden Kaufpreis kann schwierig werden
 - Streckung der Kaufpreiszahlung über mehrere Jahre



„Unternehmensnachfolge“

4. Übergabeprozess

4.2 d) Verkauf an Dritte

- Kleinunternehmen
 - Anlagegüter / Inventar /Vorräte zu Marktpreisen
 - Ggf. ein „Goodwill“ für Kundenstamm
- Mittelgroße Unternehmen
 - Strukturierter Verkaufsprozess,
 - begleitet durch Anwälte, Wirtschaftsprüfer
 - Diese „Notlösung“ ist anstrengend und kostspielig, bringt aber bei gesunden Unternehmen oft den größten Ertrag



„Unternehmensnachfolge“

5. Zusammenfassung

- Den Betrieb organisatorisch und technisch gut aufstellen – so oder so!
- „Familiäre Optimierungen“ vermeiden oder „zurückschneiden“ – bringen in der Familie Probleme und gegenüber externen Dritten Wertabschläge
- Nachfolge-Vorbereitungszeit : je nach Betriebsgröße 2-10 Jahre !
- Familiennachfolge gezielt vorbereiten, aber auch Möglichkeiten (möglichst) nüchtern beurteilen, nicht krampfhaft an einer Familienlösung festhalten