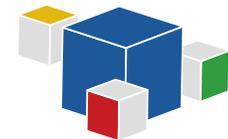




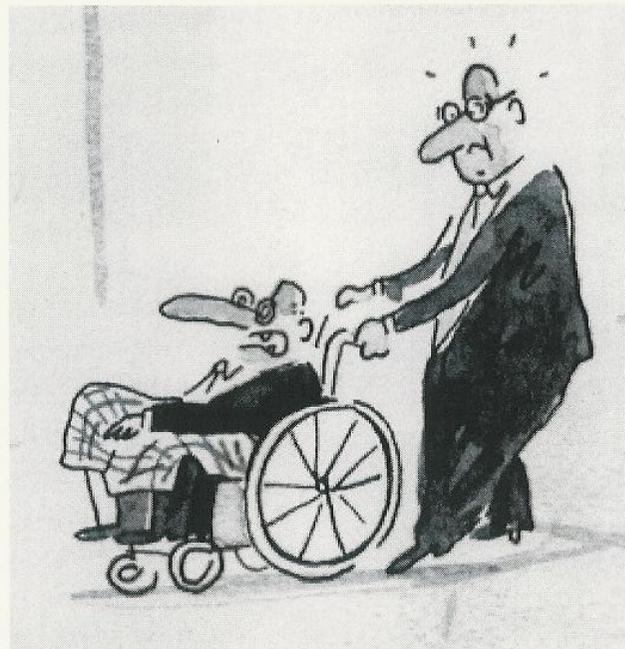
# „Suche Unternehmen – Biete Nachfolge“: Unternehmensnachfolge in der Praxis

Saarbrücken, den 20.11.2021

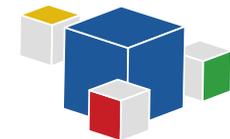


# Unternehmensnachfolge – um was geht es?

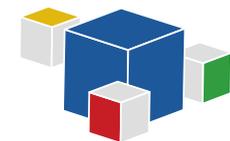
In 70 % der Fälle wird die Nachfolgeregelung  
zu spät vollzogen...



„Langsam reicht's mir. Ich mach das jetzt nochmal 5 Jahre  
und dann kannst du den Laden übernehmen!“

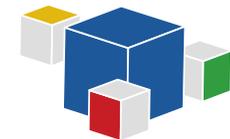


**Jede Nachfolge ist ein komplexes Projekt ohne  
die Möglichkeit des „Erfahrungslernens“ –  
der erste Fehler kann fatal wirken.**

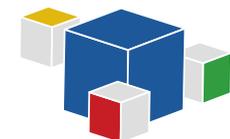
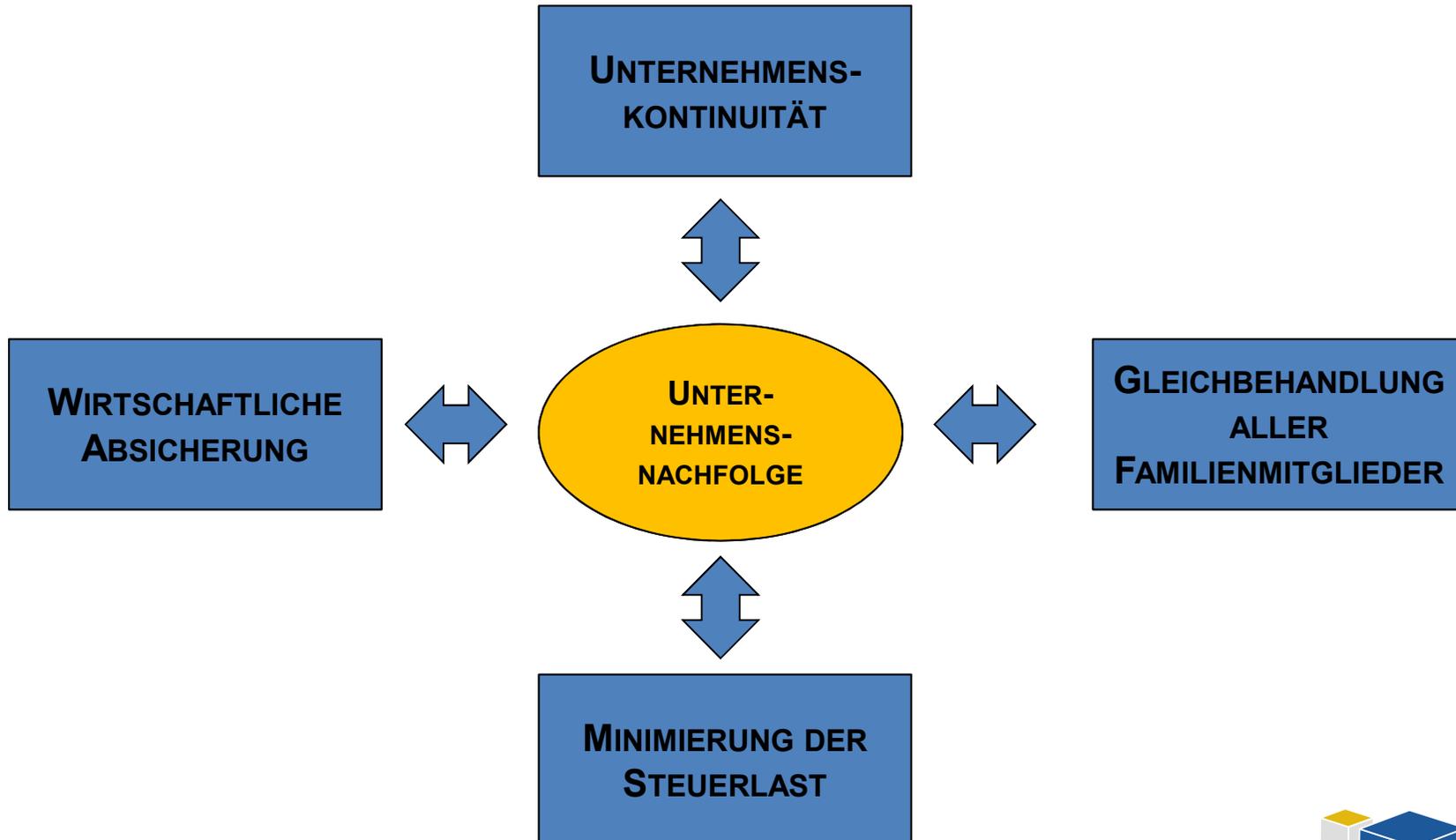


# Häufige Ursachen für das Scheitern einer Nachfolge

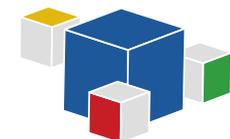
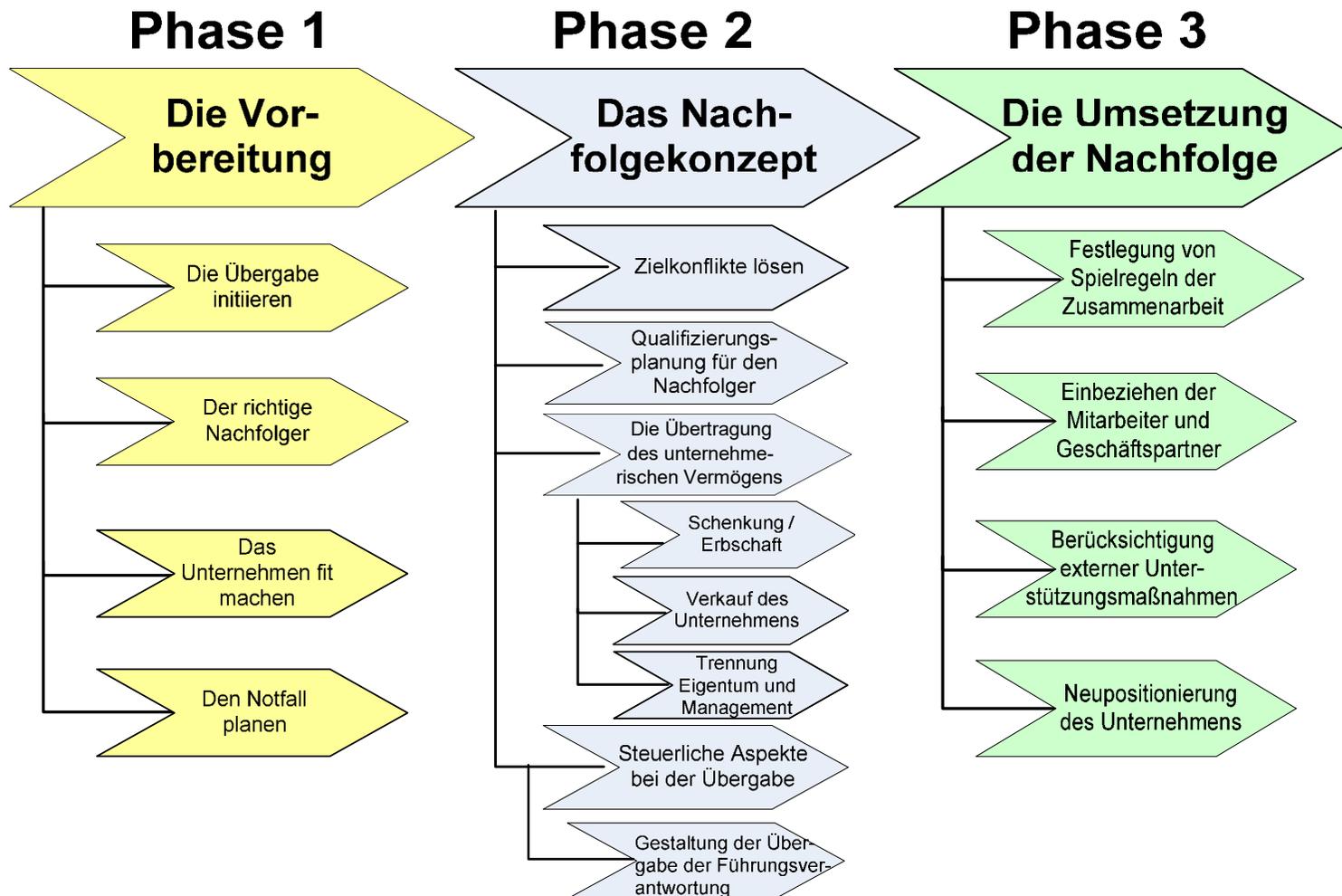
- Thema zu spät angegangen/verdrängt
- Unternehmer war Komplexität einer Nachfolge nicht bewusst
- Unternehmer/Familie/Unternehmen sind kaum vorbereitet
- Keine Einigung innerhalb der Familie
- Investitionsstaus, mangelnde Innovation
- Fehleinschätzung des Bedarf an Umstrukturierungen
- Fehleinschätzung des vorhandenen unternehmerischen Know-How bei dem Nachfolger
- Überhöhter Kaufpreis
- Mangelhafte/fehlerhafte interne und externe Kommunikation



# Gestaltungsziele der Unternehmensnachfolge

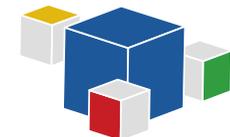


# Die 3 Phasen der Unternehmensnachfolge und ihre Hauptinhalte



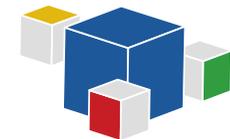
## Die Übergabe initiieren

- **Aktives Management durch den bisherigen Unternehmer**
- **Befreiung des Privatvermögens aus der Kreditbesicherung**
- **Altersversorgung regeln**
  - Möglichst unabhängig vom Unternehmen gestalten
  - Entnahmen unternehmerisch aufhängen
- **Perspektiven für den „Tag danach“ entwickeln**
- **Die familiäre von der betrieblichen Konstellation lösen**
  - Erbregelung gestalten
  - Generationskonflikte managen



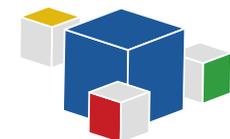
## Der richtige Nachfolger

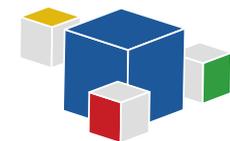
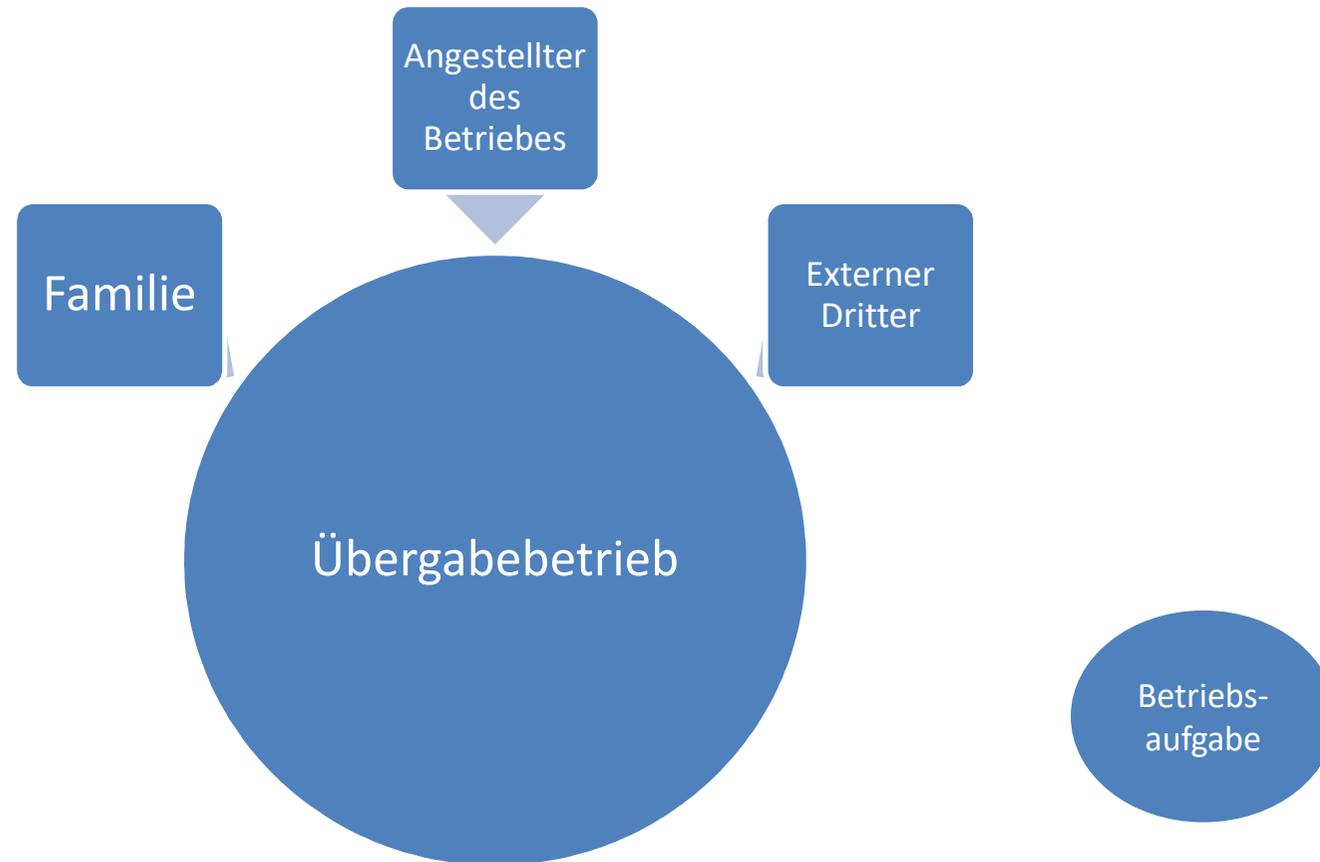
- **Erstellung eines Anforderungsprofils**
- **Nachfolger suchen**
  - Familie
  - Mitarbeiter
  - Externe
- **Auswahl des/der Nachfolger**
- **Entscheidung über den Nachfolgekandidaten**



## Das Unternehmen fit machen

- **Investitionsstau / Überalterung vermeiden**
- **Betrachtung des Unternehmens von der Marktseite**
- **Externe Meinungen heranziehen und nutzen**
- **Strategieentwicklung betreiben**

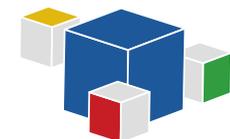




# Familiäre Übergabe

## Kritische Punkte bei der Übergabe innerhalb der Familie

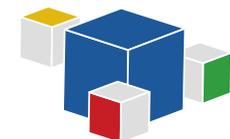
- Der Nachfolger aus dem Familienkreis muss den Einstieg in den Betrieb auch wirklich wollen
- Vorbereitung auf die Führungsaufgabe muss zeitlich geplant werden
- „Altinhaber“ muss loslassen können
- Akzeptanzproblem bei den Mitarbeitern, weil Nachfolger schon seit seiner Kindheit bekannt ist und nicht als Chef anerkannt wird



# Übergabe an Angestellte

## Kritische Punkte bei der Übergabe an einen Mitarbeiter

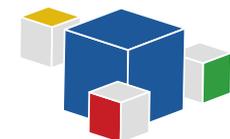
- Betriebsblindheit
- Verbesserungsmöglichkeiten werden weniger gut erkannt
- Die anderen Mitarbeiter erkennen den alten Kollegen nicht als Vorgesetzten an



# Übergabe an externen Dritten

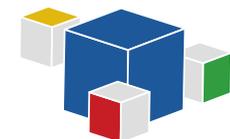
## Kritische Punkte bei der Übergabe an einen Dritten

- Fehlendes Wissen über betriebliche Abläufe
- Völlige Unbekanntheit bei den Kunden und Lieferanten
- Falsche Herangehensweise bei der Umsetzung von Verbesserungen -> Verweigerung der Mitarbeiter
- Fehlende Akzeptanz und fehlender Respekt durch die Mitarbeiter des Betriebes



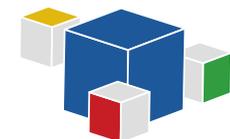
# Wo finde ich einen externen Dritten?

- Unternehmensbörse SaarLorLux (mit Sparkassen, SIKB, Saar LB, HWK, IHK, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Universität des Saarlandes (KWT))
- Innung Fachverbände ansprechen
- Anzeigen schalten
- Ansprache von Lieferanten, Kooperationspartnern, Konkurrenten



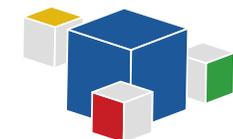
# Wichtige Begriffe im Zuge einer Betriebsübergabe /-übernahme

- Ertragswert
- Substanzwert
- Asset Deal
- Share Deal



# Ertragswert

10. Unternehmensbewertung		
Der Ertragswert ergibt sich aus der <b>Kapitalisierung</b> des künftig erzielten betriebswirtschaftlichen Gewinns:		
Prognostizierter Gewinn	92.199 €	
Kapitalisierungszinssatz	20.68 %	
Ertragswert =	$\frac{\text{Prognostizierter Gewinn}}{\text{Kapitalisierungszinssatz}} \times 100$	
Ertragswert =	$\frac{92.199 \text{ €}}{20.68 \%} \times 100$	
<b>Ertragswert =</b>	<b>446.000 €</b>	



# Substanzwert

Der **Substanzwert** auf der Basis der **Zeitwertberechnung** ergibt sich

**in Höhe von:**

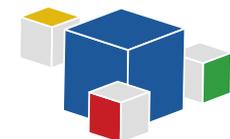
**868.493 €**

**in Worten:**

**achthundertachtundsechzigtausend vierhundertdreiundneunzig EUR**

Der **Substanzwert** setzt sich wie folgt zusammen:

Lizenzen	3.409
Technische Anlagen und Maschinen	773.000
Fahrzeuge	21.813
Betriebs- und Beschäftsausstattung	37.271
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	28.000
Material- und Waren	5.000



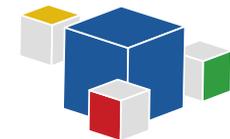
# Asset Deal

Alle Wirtschaftsgüter eines Unternehmens werden einzeln übertragen.

Die Summe aller Wirtschaftsgüter bildet anschließend das Unternehmen ab.

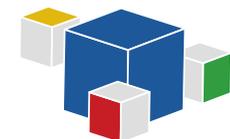
Wirtschaftsgüter können bspw. sein:

- Grundstücke und Gebäude
- Maschinen und Fahrzeuge
- Patente und Firmenrechte
- Nicht greifbare Vermögenswerte z.B. Know-how des Unternehmens, Ruf des Unternehmens (Good-Will) oder andere Betriebsgeheimnisse
- Sonstige



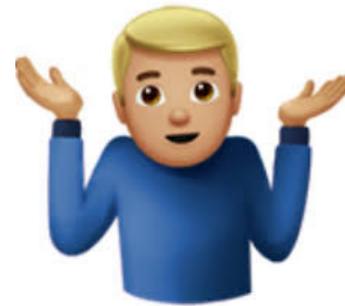
# Share Deal

<b>Der Share Deal - Wert setzt sich aus folgenden Positionen zusammen:</b>	
Gezeichnetes Kapital	25.565
Gewinnrücklage	0
Gewinn-/Verlustvortrag	977.155
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	178.497
Derivativer Firmenwert	104.783
<b>= Bewertetes Eigenkapital (Share Deal)</b>	<b>1.286.000 €</b>



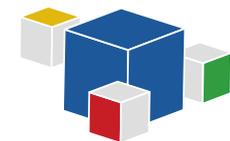
Ertragswert

Asset-Deal



Substanzwert

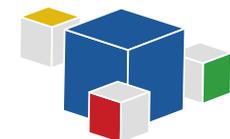
Share-Deal



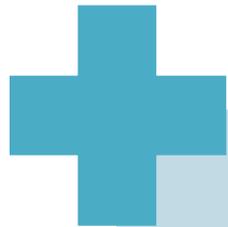


Das Ergebnis der Unternehmensbewertung kann nur als Empfehlung und Vertragsgrundlage angesehen werden!

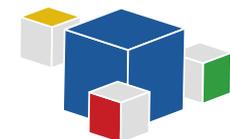
Es bleibt den Verhandlungsparteien selbstverständlich unbenommen aufgrund von Marktlage, Eigeninteresse usw. andere Konditionen auszuhandeln.



## Betriebsübernahme

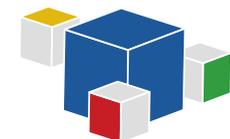


- Umsätze können sofort generiert werden
  - Vorhandener Bekanntheitsgrad
  - Kundenstamm und Lieferantenkontakte sind vorhanden
  - Personal ist unter Umständen bereits vorhanden
  - Planbare Erlöse
  - Mögliche Beratung durch ehemaligen Eigentümer
- Keine persönliche Entfaltung
  - Übernahmepreis
  - Kunden halten dem neuen Inhaber nicht mehr die Treue
  - Übernahme von Haftungsansprüchen

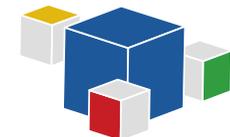
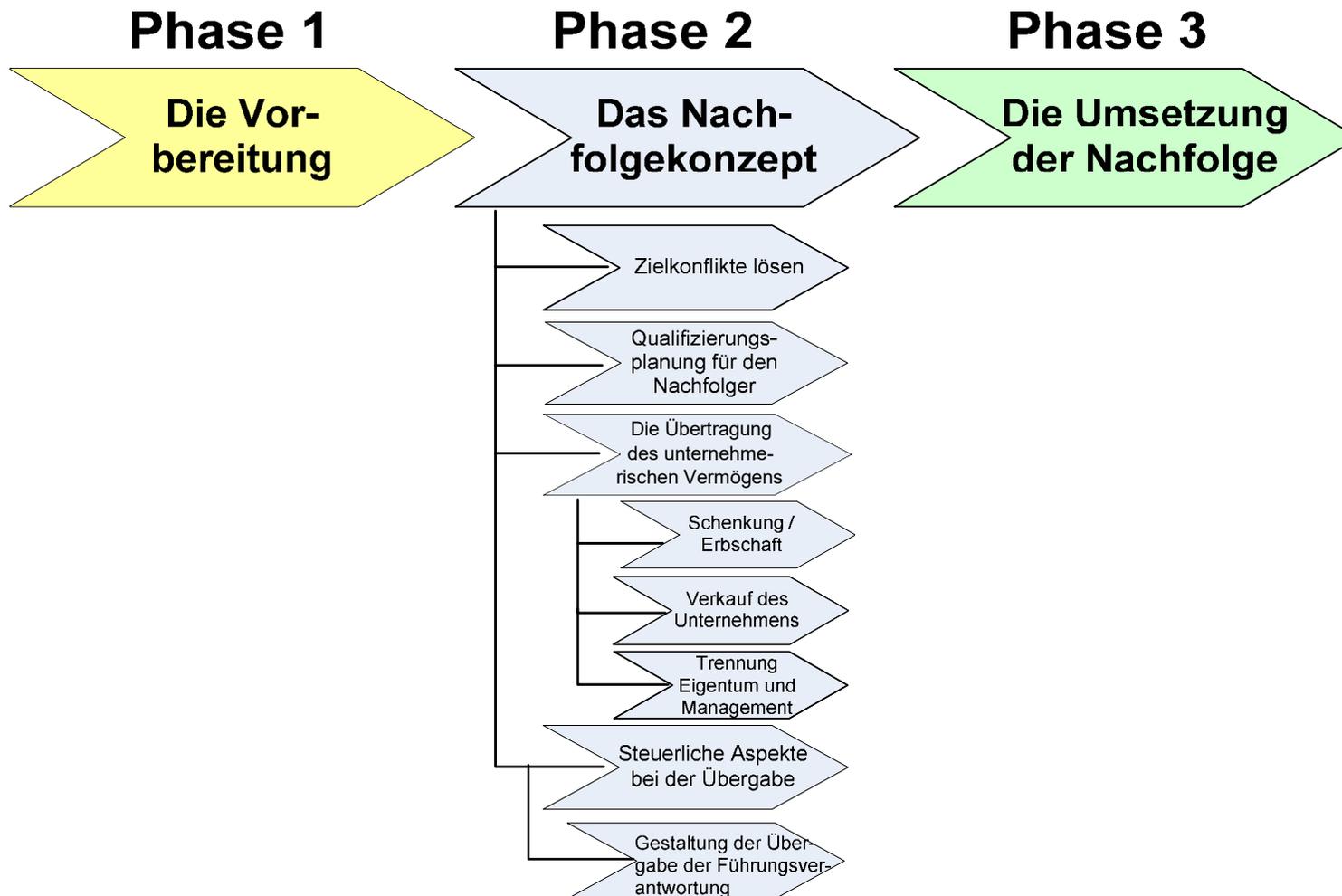


# Beratungsangebot für den Nachfolger/Übernehmer

- Beratungsgespräch mit den Beratern der betriebswirtschaftlichen und technischen Beratung der Handwerkskammer
- Abwägung und Konkretisierung des Vorhabens
- Erstellung eines Businessplans zur Beantragung einer Finanzierung unter Berücksichtigung aktueller Landes- und Bundesförderdarlehen
- Uvm.

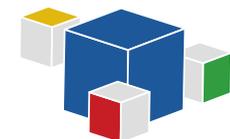
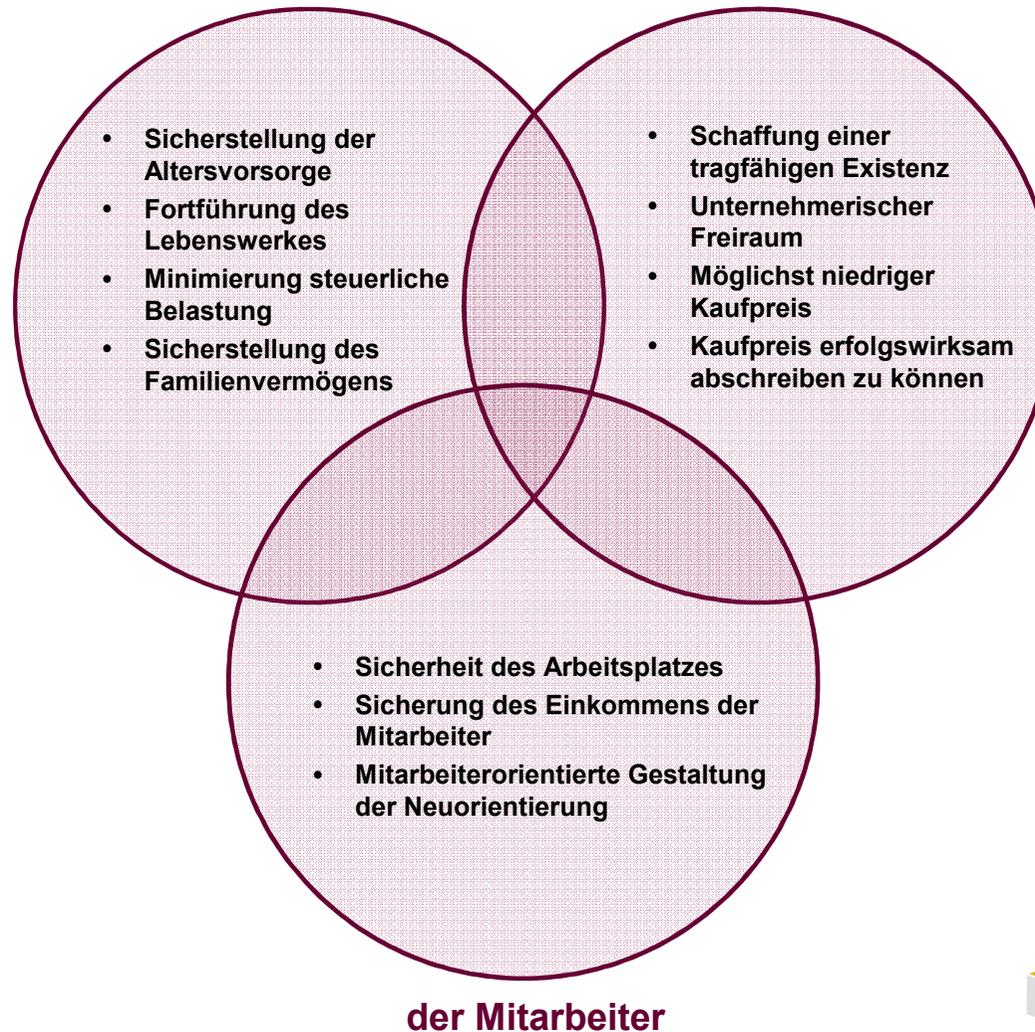


# Die 3 Phasen der Unternehmensnachfolge und ihre Hauptinhalte



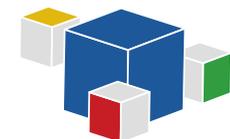
# Zielkonflikte lösen

Ziele aus Sicht ... des Übergebenden des Übernehmenden



## Qualifizierungsplanung für den Nachfolger

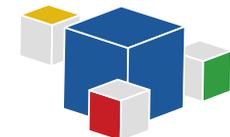
- **Nicht für das Unternehmen von heute, sondern für das der Zukunft**
- **Externe (Führungs-) Erfahrung sammeln**
- **Qualifizierungsmatrix erstellen**



# Die Übertragung des unternehmerischen Vermögens

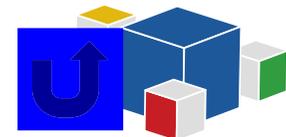
## Verkauf des Unternehmens

- Berater konsultieren
- Erstellung eines Unternehmensexposés
- Durchführung einer Unternehmensbewertung
- Abgabe einer Vertraulichkeitserklärung
- Abgabe eines Letter of Intent
- Durchführung einer „Due Diligence“
- Abschluss eines Kaufvertrages
- Überleitung auf den Erwerber



## Die Gestaltung der Übergabe der Führungsverantwortung

- **Erstellung eines Einarbeitungsplanes**
- **Möglichst viele Stellen im Unternehmen einplanen**
- **Eine adäquate Vergütung vereinbaren**
- **Kompetenzen und Verantwortungsmatrix zwischen Übergeber und Übernehmer erstellen**
- **Zukünftige Aufbauorganisation gestalten**

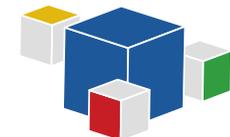




# Fazit

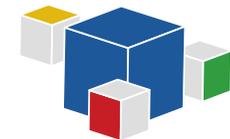
## Die Unternehmensnachfolge ist erfolgreich, wenn

1. der Nachfolger fachlich und menschlich „passt“
2. die Nachfolge nicht unter Zeitdruck erfolgt
3. die Altersvorsorge des Übergebers gesichert und der Senior auf das „Leben danach“ vorbereitet ist
4. steuerliche sowie erbschafts- und gesellschaftsrechtliche Aspekte rechtzeitig beleuchtet und in ein ganzheitliches Übergabekonzept integriert werden
5. ein marktorientiertes und finanzierbares Konzept für die Fortführung des Unternehmens existiert
6. die Mitarbeiter die Übergabe motiviert begleiten
7. die Kunden und Lieferanten positiv in den Übergabeprozess eingebunden werden

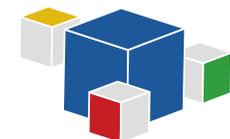
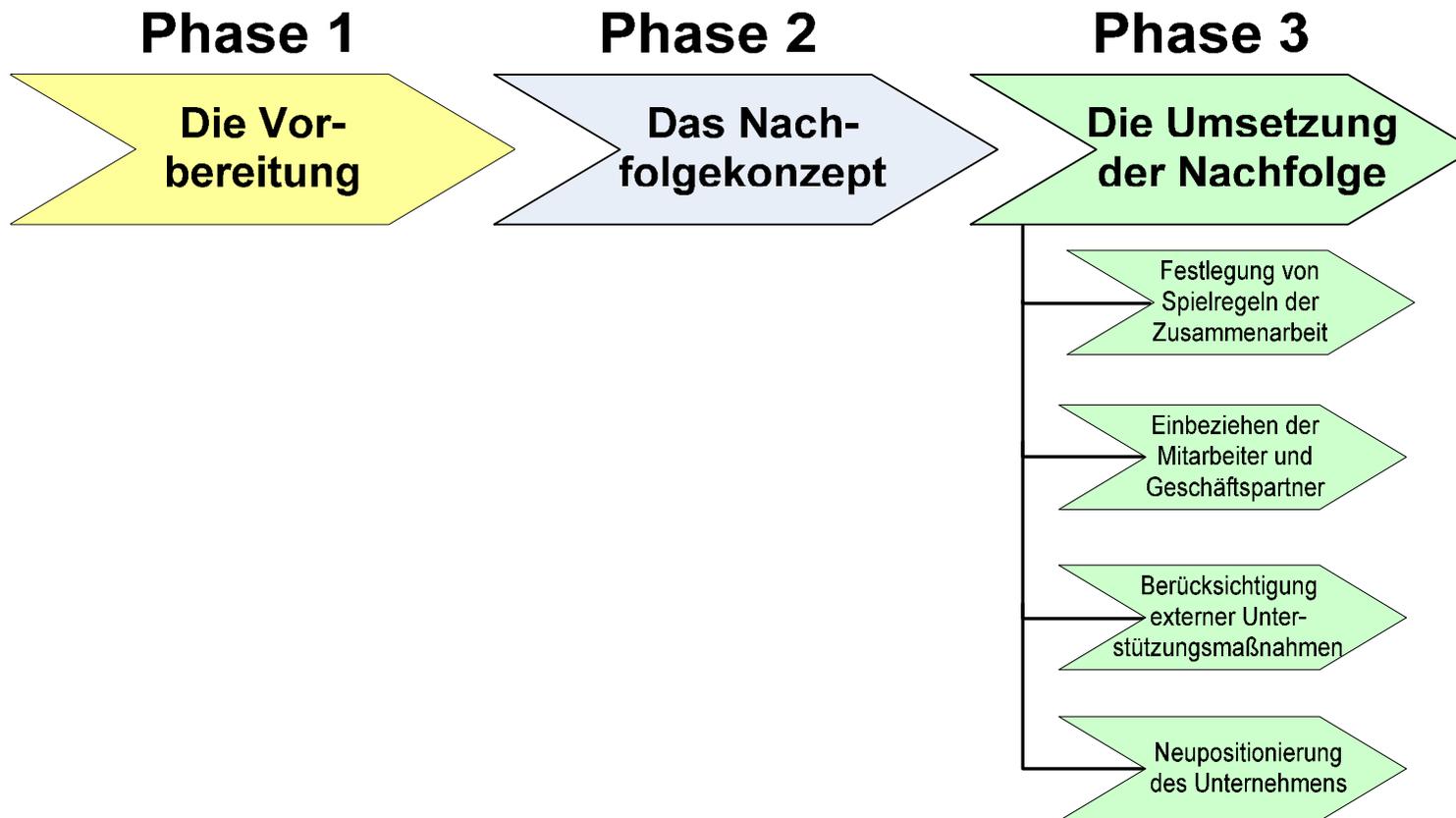


## Häufige Ursachen für das Scheitern einer Nachfolge

- Thema zu spät angegangen/verdrängt
- Unternehmer war Komplexität einer Nachfolge nicht bewusst
- Unternehmer/Familie/Unternehmen sind kaum vorbereitet
- Keine Einigung innerhalb der Familie
- Investitionsstaus, mangelnde Innovation
- Fehleinschätzung des Bedarf an Umstrukturierungen
- Fehleinschätzung des vorhandenen unternehmerischen Know-How bei dem Nachfolger
- Überhöhter Kaufpreis
- Mangelhafte/fehlerhafte interne und externe Kommunikation

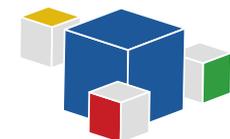


# Die 3 Phasen der Unternehmensnachfolge und ihre Hauptinhalte



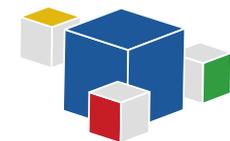
## Übergabeformen und Zeiträume

- Übergabe an Familienmitglieder
  - 3 -10 Jahre
- Unternehmensverkauf an Mitarbeiter (MBO)
  - 6 – 60 Monate
- Verkauf an Finanzinvestor
  - 3 – 24 Monate
- Verkauf an Brancheninsider, externe Dritte (MBI)
  - 6 -18 Monate



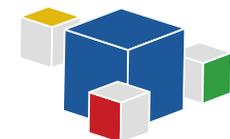
Wer könnte den  
Nachfolgeprozess organisieren?

Welche Erwartungen stellt  
man an diese Person?



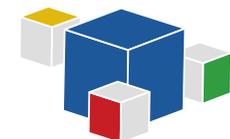
## Haltung des Nachfolgebegleiters

- Eine „tragfähige“ Nachfolge-Regelung ist ein strategischer Erfolgsfaktor auf der Ebene der Unternehmensprozesse unter Einbeziehung der Interessen und Beziehungs-Dynamik
- Erfordert die realitätsnahe Wahrnehmung von Gefühlen an der Verbindungsstelle zur Familie und dem Unternehmen

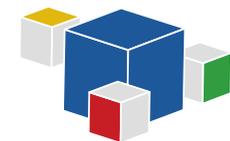
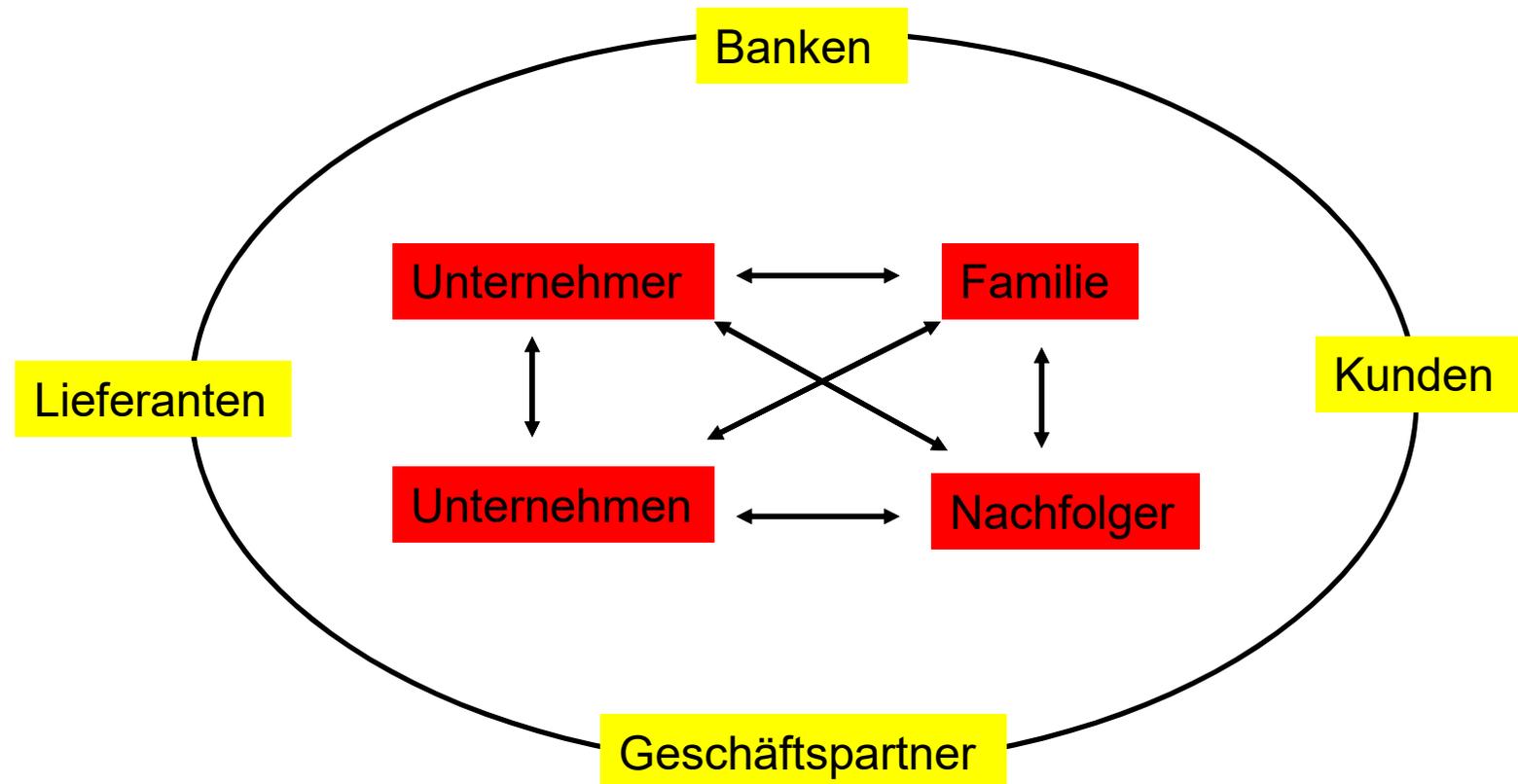


## Rolle des Nachfolgebegleiters

- Ein Ansprechpartner
  - Entscheidungsgewalt
  - Nutzen für den Kunden schaffen
  - wie ein Pfadfinder den Weg ebnen
- Besondere Fähigkeiten
  - strategisch
  - kommunikativ
  - persönlich
  - fachlich

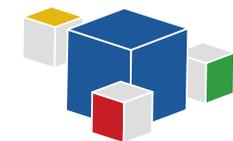
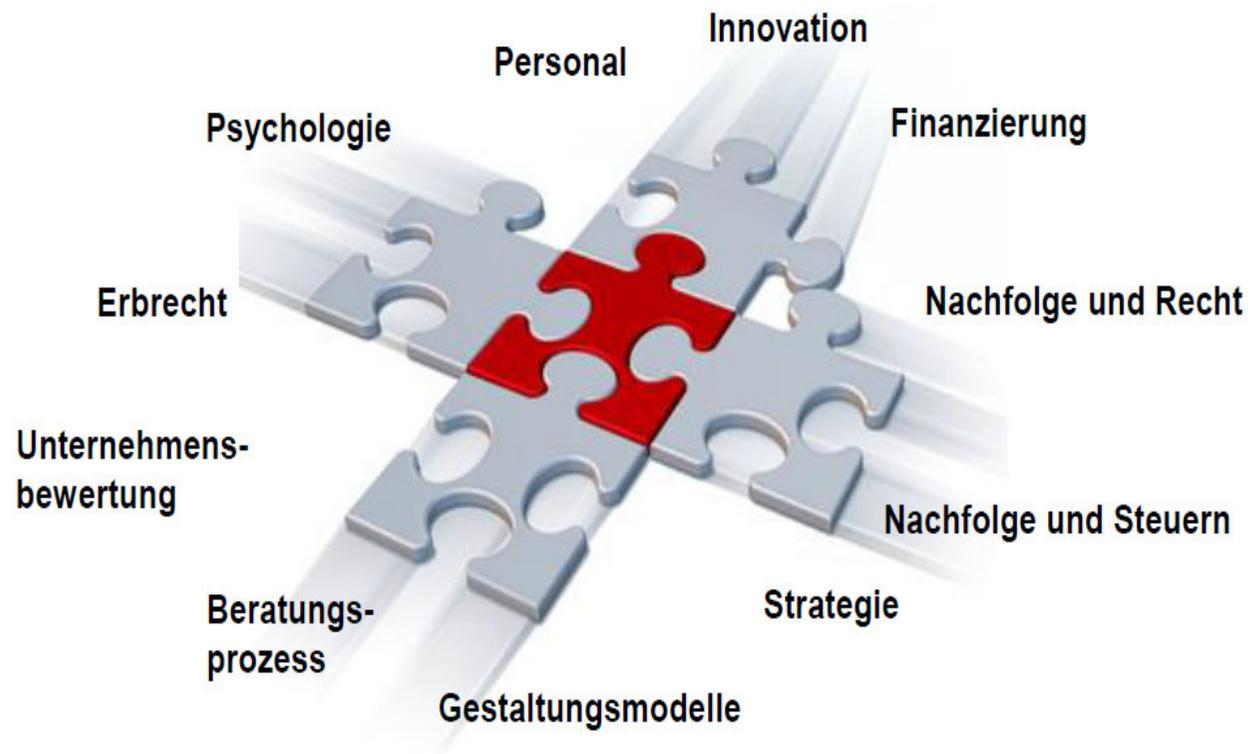


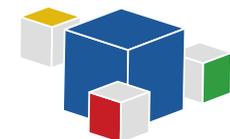
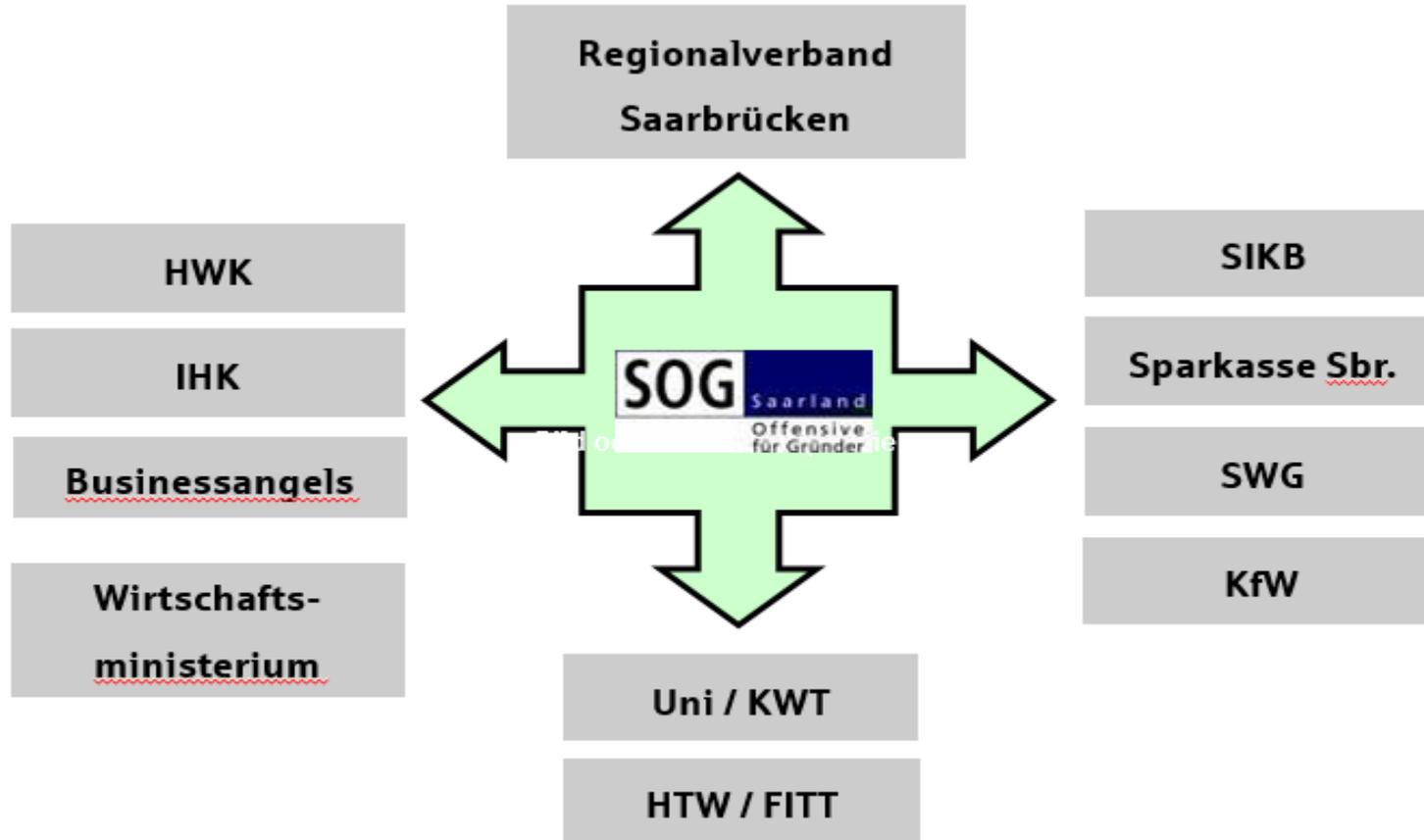
## Wen betrifft eigentlich die Nachfolgeregelung?



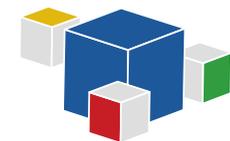
## Facetten der Unternehmensnachfolge

Ziel: Aktive Umsetzung der 6-...



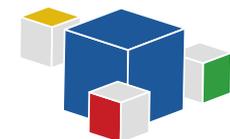


## Innovation heißt Veränderung



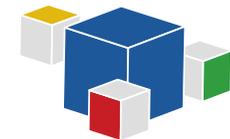
## Definition

Innovation ist ein Vorgang, welcher durch Anwendung neuer Verfahren, der Einführung neuer Techniken oder der Etablierung erfolgreicher Ideen einen Bereich auf den neuesten Stand bringt.



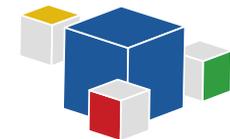
## Greise in der Chefetage

- **Prinz-Charles Phänomen**
  - Sie wollen das Eigentum kontrollieren
  - Unter anderem auch deshalb, weil unausgesprochen das Vertrauen in den Nachfolger fehlt.
  - Know-how liegt oft brach und wird nicht effizient genutzt.



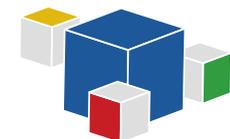
## Bedeutung für Unternehmen

- Die Wettbewerbsfaktoren von Unternehmen befinden sich im Umbruch
  - Veränderungsgeschwindigkeit nimmt zu
  - Unternehmen müssen sich laufend neu erfinden
  - Innovation ist Erneuern –Verbessern
  - Kunden fragen neue Lösungen nach
  - Kunden möchten unbekannte Probleme gelöst haben
- **Gerade in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung gewinnt die Chance, die in der Nachfolge steckt, an entscheidender Bedeutung.**



## Fazit

- Unternehmensnachfolge aktiv und frühzeitig regeln!
- Interdisziplinäre Beratung in Anspruch nehmen!
- Zukunftsfähige und tragfähige Strukturen schaffen!
- Kein Überleben ohne Innovation!





Handwerkskammer  
des Saarlandes



Sparkasse  
Saarbrücken



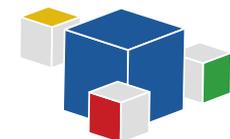
## SOG-Nachfolgelotsen



**Mareike Staub**  
**Tel. 0681/3033-206**  
**E-Mail: [mareike.staub@sikb.de](mailto:mareike.staub@sikb.de)**



**Patrick Krier**  
**Tel. 0681/3033-164**  
**E-Mail: [patrick.krier@sikb.de](mailto:patrick.krier@sikb.de)**



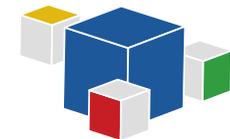
## Unsere zertifizierten KMU Fachberater Unternehmensnachfolge®



**Elke Lorson**  
Tel. 0681/3033-116  
E-Mail: [elke.lorson@sikb.de](mailto:elke.lorson@sikb.de)

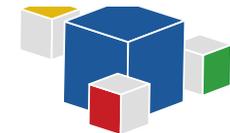


**Marco Mathieu**  
Tel. 0681/3033-199  
E-Mail: [marco.mathieu@sikb.de](mailto:marco.mathieu@sikb.de)



## Unsere Standorte

Franz-Josef-Röder-Str. 17, 66119 Saarbrücken, Fasanerieweg 19 (Fase 19), 66121 Saarbrücken  
& Neumarkt 15 (co:hub66), 66117 Saarbrücken



## Ansprechpartner



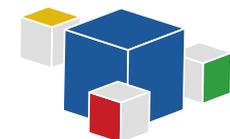
**Handwerkskammer  
des Saarlandes**

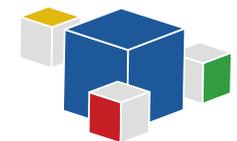
**Klaus-Peter Schröder**  
Tel. 0681/5809-136  
E-Mail: [k.schroeder@hwk-saarland.de](mailto:k.schroeder@hwk-saarland.de)

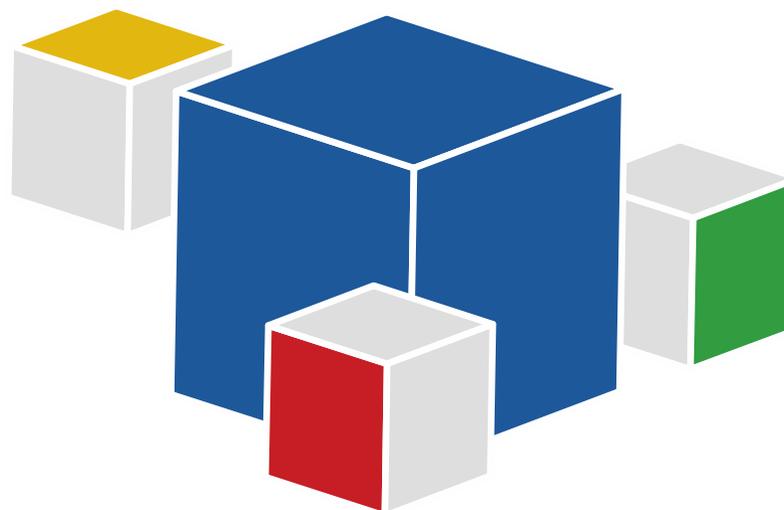


**Sparkasse  
Saarbrücken**

**Timo Schley**  
Tel. 0681/504-2444  
E-Mail: [timo.schley@sk-sb.de](mailto:timo.schley@sk-sb.de)







Wir schaffen Perspektive

Ansprechpartner: Marco Mathieu

Saarländische Investitionskreditbank AG  
Atrium Haus der Wirtschaftsförderung  
Franz-Josef-Röder-Straße 17  
66119 Saarbrücken  
[www.sikb.de](http://www.sikb.de)