



Unternehmensnachfolge

**Sichtweisen und Quest-Studie der
Quest Consulting AG zum Thema Nachfolge**

Rosenheim, Juli 2016

„Jede Generation sollte die Firma stärker hinterlassen, als sie sie vorgefunden hat...

Jürgen Kluge

Physiker u. Unternehmensberater, 1999-2006 Vorstandsvorsitzender McKinsey Deutschland

„Man soll die Dinge nehmen, wie sie kommen. Aber man sollte dafür sorgen, daß die Dinge so kommen, wie man sie nehmen möchte.“

Curt Goetz (1888-1960),

dt. Schauspieler u. Schriftsteller

„Die beste Zusammenarbeit zwischen Chef und Stellvertreter gewährleistet die Gewissheit, dass der Stellvertreter nicht Nachfolger werden will.“

Markus M. Ronner

Theologe, Autor und Aphoristiker

Viele Unternehmen in Deutschland streben eine Nachfolgelösung an – Die Quest Consulting AG unterstützt, diesen Prozess zu strukturieren

Executive Summary

- Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn schätzt: Von 2014 bis 2018 sind etwa 135.000 Unternehmen übergabereif und übergabewürdig
- Aus den 135.000 übergabereifen Unternehmen sind ca. 11.000 in der Umsatzgröße ab 5 Mio.€
- Der Anteil der übergabereifen Unternehmen in jeder relevanten Umsatzklasse ist im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überproportional groß
- Von den deutschlandweit 135.000 übergabereifen Unternehmen befinden sich rund 30% in Bayern und Baden-Württemberg
- Laut KfW Panel möchten sogar 580.000 Mittelständler bis 2017 ihr Unternehmen übergeben – 84% haben noch keine konkrete Planung dazu
- Der Zeitpunkt zu einem möglichen Unternehmensverkauf ist für die Verkäufer im historischen Vergleich gut – Multiples sind stark gestiegen
- 30% der Neuinvestitionen von Beteiligungsgesellschaften in deutsche Unternehmen wurden in Bayern getätigt
- Laut BVK lag das durchschnittliche Investitionsvolumen 2015 der Beteiligungsgesellschaften in Deutschland bei 4,26 Mio.€ - 1.254 Transaktionen
- Die Art der gewählten Nachfolgeregelung ist abhängig von den Zielen des Unternehmers, bzw. der Unternehmerfamilie
- Die Quest Consulting AG hat zu vielen Finanzinvestoren, MBO-Kandidaten und zu regionalen strategischen Investoren gute Kontakte aufgebaut
- Die Quest Consulting AG ist eine umsetzungsorientierte Strategieberatung mit Fokus auf Wertentwicklung und Vitalisierung sowie Nachfolge und Coaching
- Als Strategieberatung sehen wir Nachfolge und Unternehmenswertentwicklung im Zentrum unserer Dienstleistung
- Die Quest Consulting AG unterstützt in sämtlichen Phasen der Unternehmensnachfolge
- Ein Nachfolgeprozess ist ein Projekt mit oftmals mittelfristigem Zeithorizont
- Nachfolge vorbereiten umfasst oftmals das Überdenken von Organisation und Interessen und das Schärfen von Strategie und Transparenz
- Um den Verkaufsprozess darzustellen haben wir die QuestMap M&A erarbeitet – Ein strukturiert geführter Prozess ist das Rückgrat
- Eine breite überregionale Investorenansprache ist die Basis für eine realistische Auswahl von kaufbereiten Interessenten
- Die Analyse der Datenraumaktivitäten ist ein Gradmesser für Interesse und Professionalität des Interessenten
- Die Vorbereitung eines Unternehmens auf eine Nachfolge oder auch den Wandel nach einer erfolgten Nachfolge ist ein Change Projekt
- In den letzten 15 Jahren wurden über 100 M&A- und Nachfolgeprozesse von uns begleitet

Abkürzungsverzeichnis

BVK	Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften
CFO	Chief Financial Officer
CRO	Chief Restructuring Officer
DuDi	Due-Dilligence
ERP	Enterprise-Resource-Planning
ESUG	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen
FiBu	Finanzbuchhaltung
GF	Geschäftsführer
IPO	Initial Public Offering
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LOI	Letter of Intent
M&A	Mergers & Acquisitions
MBI	Management buy in
MBO	Management buy out
NDA	Non-Disclosure Agreement
Q&A	Fragen und Antworten

Agenda

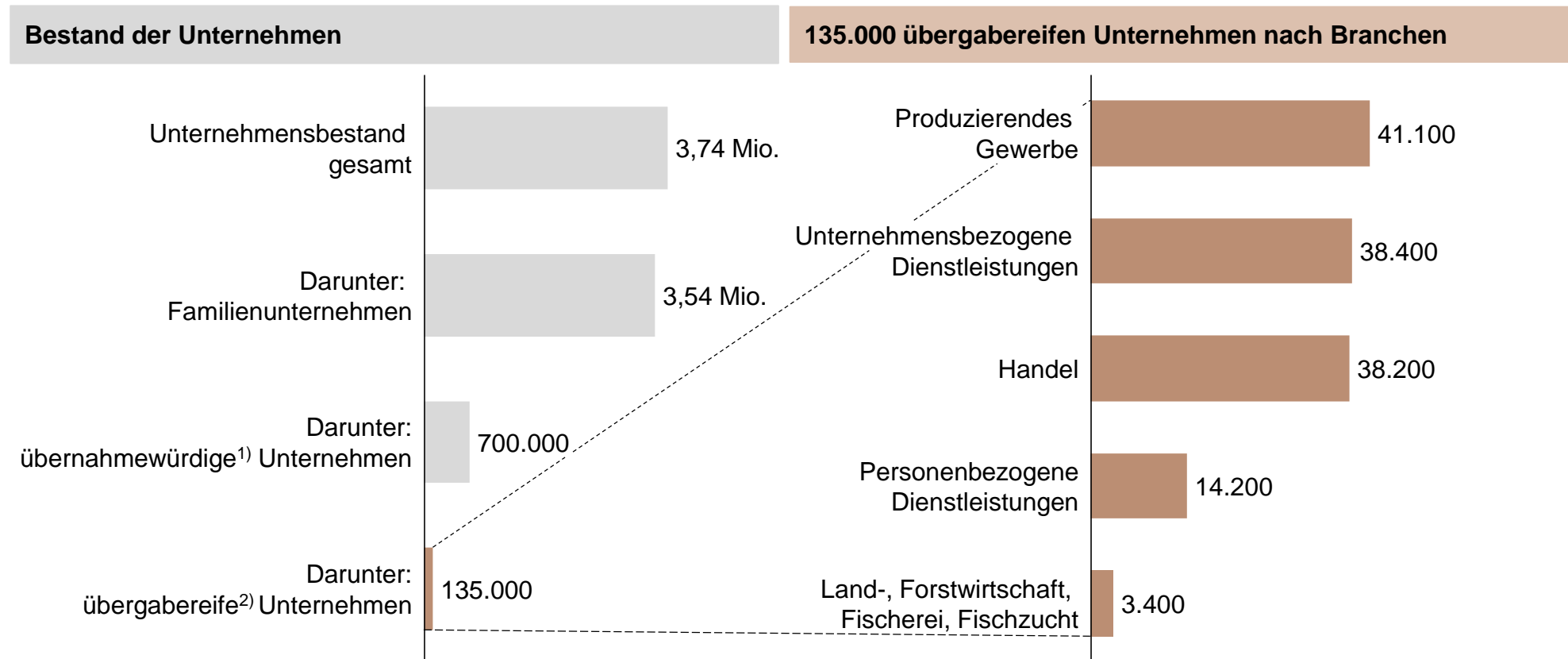
A. Unternehmensnachfolgen im deutschen Mittelstand stehen an

B. Interessenten und Investoren sind im Markt vorhanden

C. Unsere Sichtweisen auf einen strukturierten Nachfolge-Prozess

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn schätzt: Von 2014 bis 2018 sind etwa 135.000 Unternehmen übergabereif und übergabewürdig

Geschätzter Unternehmensbestand in Deutschland 2014 – 2018

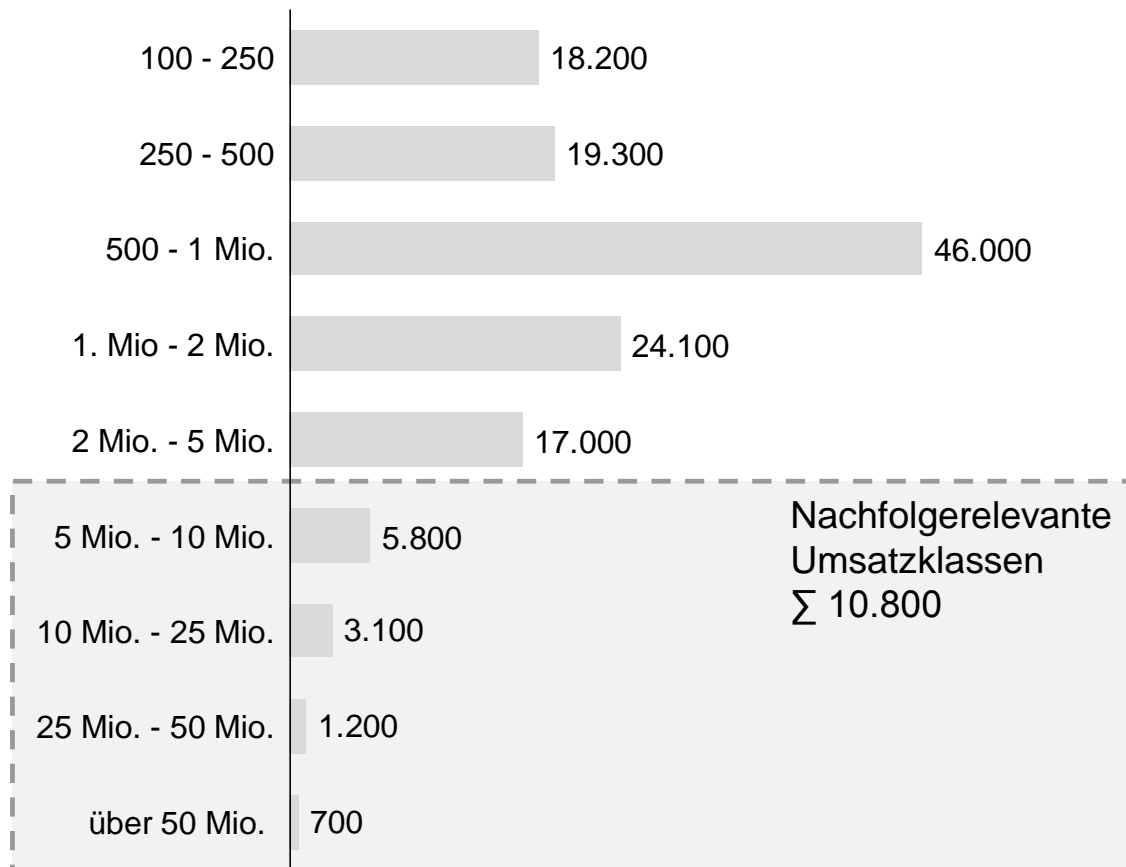


¹ erwarteter Gewinn > erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers aus einer abhängigen Beschäftigung plus Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage

² Unternehmer/Gesellschafter zieht sich innerhalb der nächsten 5 Jahre aus dem Unternehmen zurück

Aus den 135.000 übergabereifen Unternehmen sind ca. 11.000 in der Umsatzgröße ab 5 Mio.€

Zur Übergabe anstehenden Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen 2014 – 2018 [T€; Absolut]

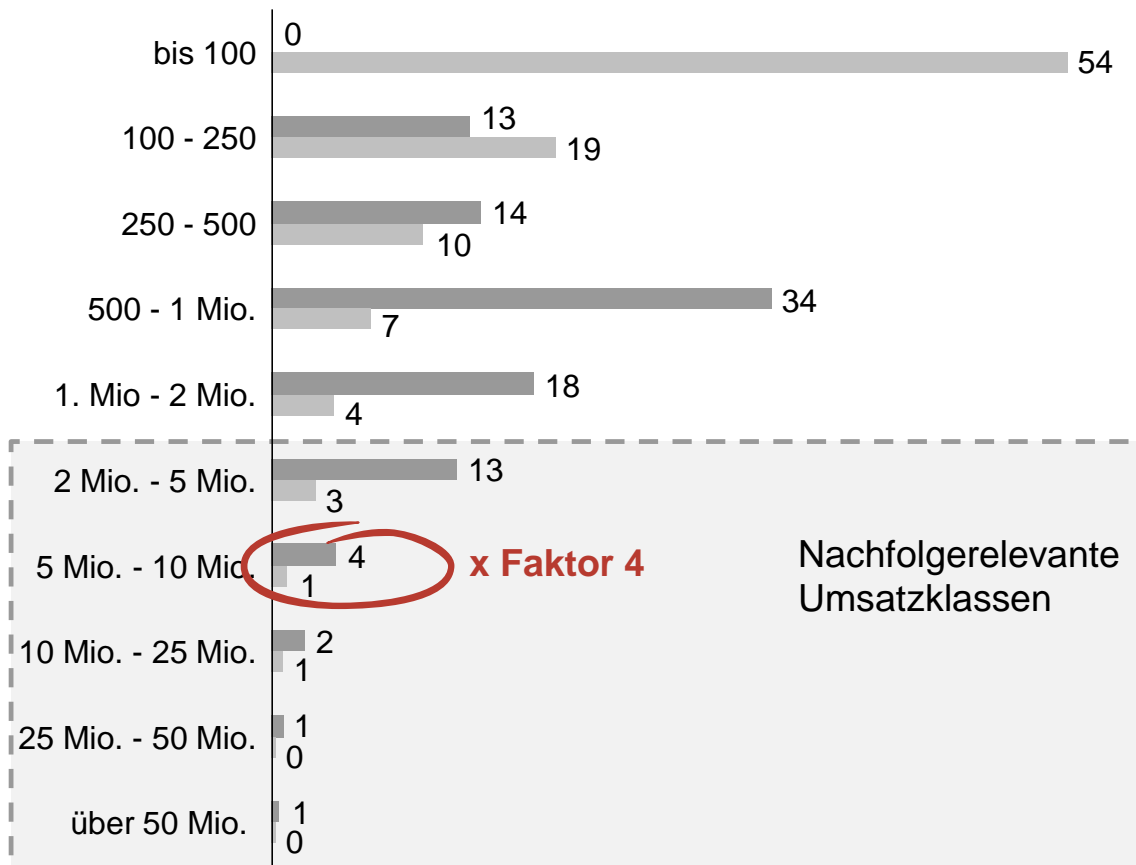


Gesamtanzahl der betrachteten Unternehmen 135.000

Quelle: Statista 2015 Source IfM Bonn, Quest Consulting AG

Der Anteil der übergabereifen Unternehmen in jeder relevanten Umsatzklasse ist im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überproportional groß

Übergabereife Unternehmen im Vergleich zur Gesamtwirtschaft nach Umsatzklassen 2014 - 2018 [%]

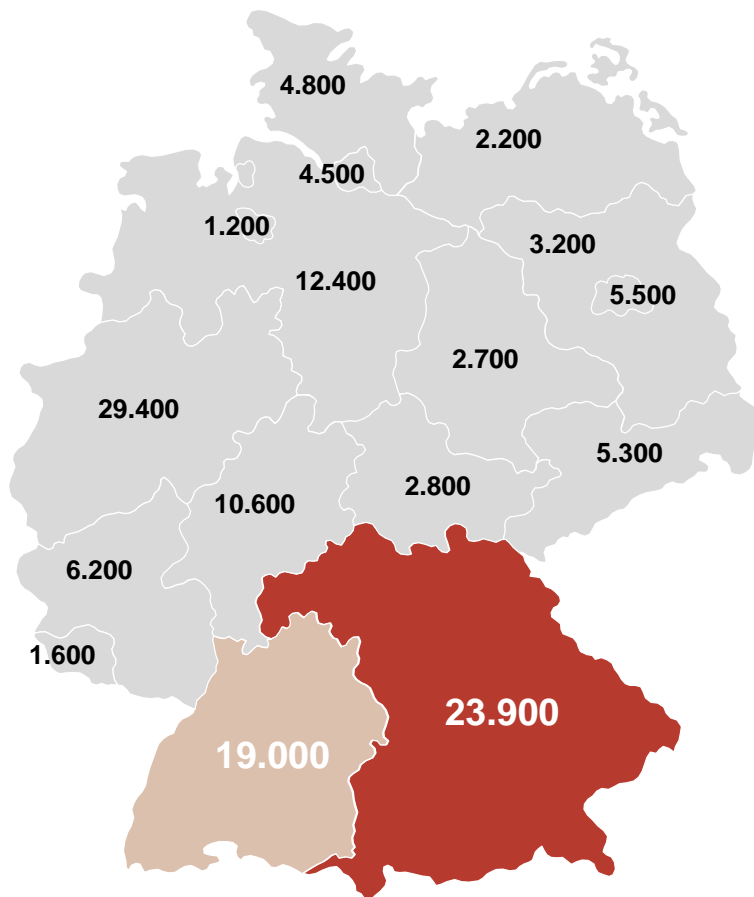


- In den nachfolgerelevanten Umsatzklassen von 5-10 Mio. € ist der Anteil der zur Übergabe anstehenden Unternehmen um den Faktor 4 größer als der Anteil dieser Unternehmen in der Gesamtwirtschaft
- Der Anteil, der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in jeder relevanten Umsatzklasse (>250T€) ist überproportional groß

■ Anzahl übergabereife Unternehmen: $\sum 135.000$
 ■ Anzahl Unternehmen Gesamtwirtschaft: $\sum 3,74 \text{ Mio.}$

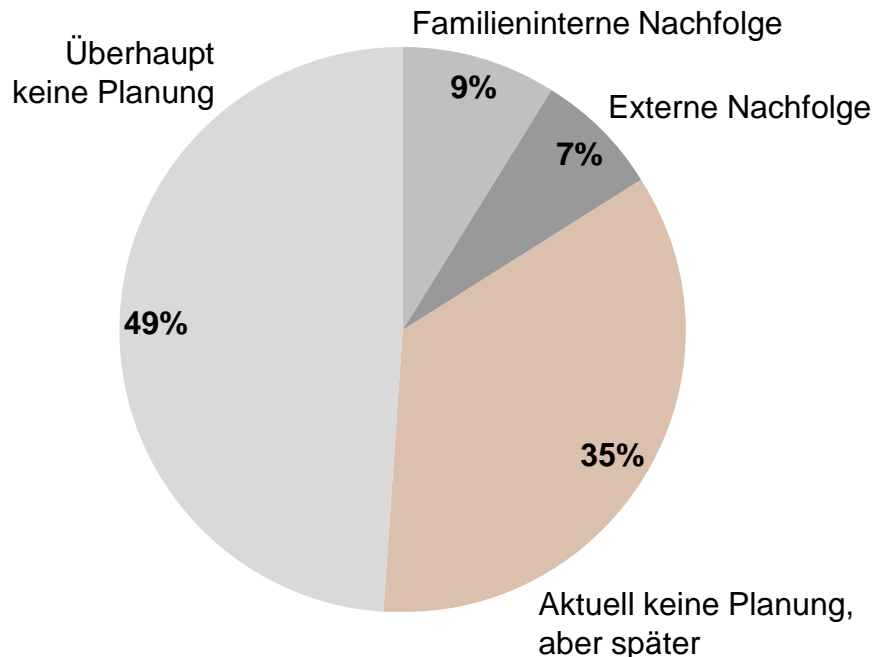
Von den deutschlandweit 135.000 übergabereifen Unternehmen befinden sich rund 30% in Bayern und Baden-Württemberg

Zur Übergabe anstehende Unternehmen nach Bundesländern 2014 – 2018 [Absolut]



Laut KfW Panel möchten sogar 580.000 Mittelständler bis 2017 ihr Unternehmen übergeben – 84% haben noch keine konkrete Planung dazu

Nachfolgeplanungen im Mittelstand



- Eine Studie des KfW-Economic Research besagt, dass 16% der Mittelständischen Unternehmen bis 2017 planen ihr Unternehmen zu übergeben
- Von rd. 3,67 Mio. dt. mittelständischen Unternehmen, entsprechen 16% ca. 580.000 Unternehmen¹⁾

¹⁾ Das KfW-Mittelstandspanel wird seit dem Jahr 2003 als Wiederholungsbefragung der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Zur Grundgesamtheit des KfW-Mittelstandspanels gehören alle privaten Unternehmen sämtlicher Wirtschaftszweige, deren Umsatz die Grenze von 500 Mio. EUR pro Jahr nicht übersteigt.

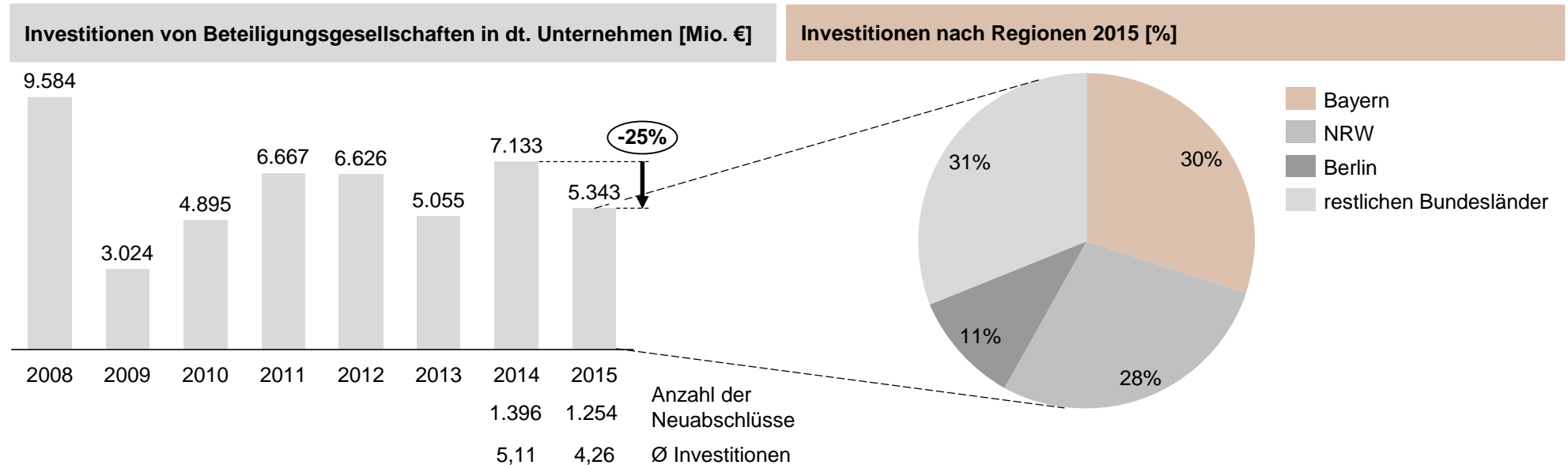
Die Stichprobe ist so konzipiert, dass repräsentative, verlässliche und möglichst genaue Aussagen generiert werden. Mit einer Datenbasis von bis zu 15.000 Unternehmen pro Jahr stellt das KfW-Mittelstandspanel die einzige repräsentative Erhebung im deutschen Mittelstand und damit die wichtigste Datenquelle für mittelstandsrelevante Fragestellungen dar.

Agenda

- A. Unternehmensnachfolgen im deutschen Mittelstand stehen an
- B. Interessenten und Investoren sind im Markt vorhanden**
- C. Unsere Sichtweisen auf einen strukturierten Nachfolge-Prozess

30% der Neuinvestitionen von Beteiligungsgesellschaften in deutsche Unternehmen wurden in Bayern getätigt

Markt für Beteiligungsgesellschaften in Deutschland 2008 bis 2015



- 2015 waren 181 Beteiligungsgesellschaften im BVK Bundesverband Deutscher Kapitalgesellschaften organisiert¹⁾
- 30% der Neuinvestitionen wurden in Bayern getätigt
- 25% Rückgang bei Neuinvestitionen von 2014 auf 2015 aufgrund weniger Neuabschlüsse und reduzierten Engagements mit Beteiligungssummen von 150 Mio.€ und mehr

¹⁾ neben den im BVK organisierten deutschen Beteiligungsgesellschaften existieren lt. Schätzung BVK ca. 60 weitere Beteiligungsgesellschaften mit relevanten Marktaktivitäten

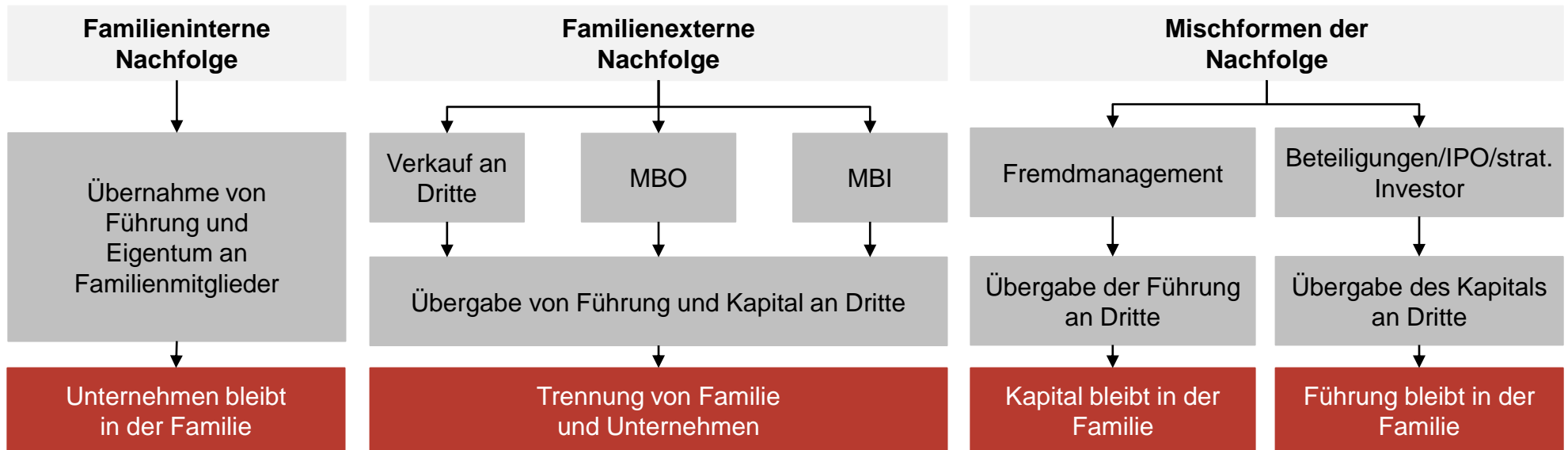
Laut BVK lag das durchschn. Investitionsvolumen 2015 der Beteiligungsgesellschaften in Deutschland bei 4,26 Mio.€ - 1.254 Transaktionen

Investitionen 2015 nach Branchen

	Investitionsvolumen [Mio.€]	Unternehmen [Absolut]	Durchschnittl. Investitionsvolumen [Mio. €]
Finanzdienstleistungen	295	16	18,42
Konsumgüter/Handel	1.256	132	9,51
Unternehmens-/Industrieerzeugnisse	1.334	176	7,58
Life Sciences	966	178	5,43
Chemie/Werkstoffe	81	18	4,52
Verbraucherdienstleistungen	245	72	3,40
Kommunikationstechnologien/ -inhalte	451	135	3,34
Immobilien	10	4	2,57
Computer/Unterhaltungselektronik	400	205	1,95
Energie/Umwelt	77	43	1,78
Transportwesen	33	25	1,31
Bauwesen	21	17	1,24
Unternehmens-/Industriedienstleistungen	175	230	0,76
Unbekannt	0	3	0,06
Landwirtschaft	0	0	0,00
GESAMT	5.343	1.254	4,26

Die Art der gewählten Nachfolgeregelung ist abhängig von den Zielen der Unternehmerfamilie

Nachfolgeregelungen bei Familienunternehmen



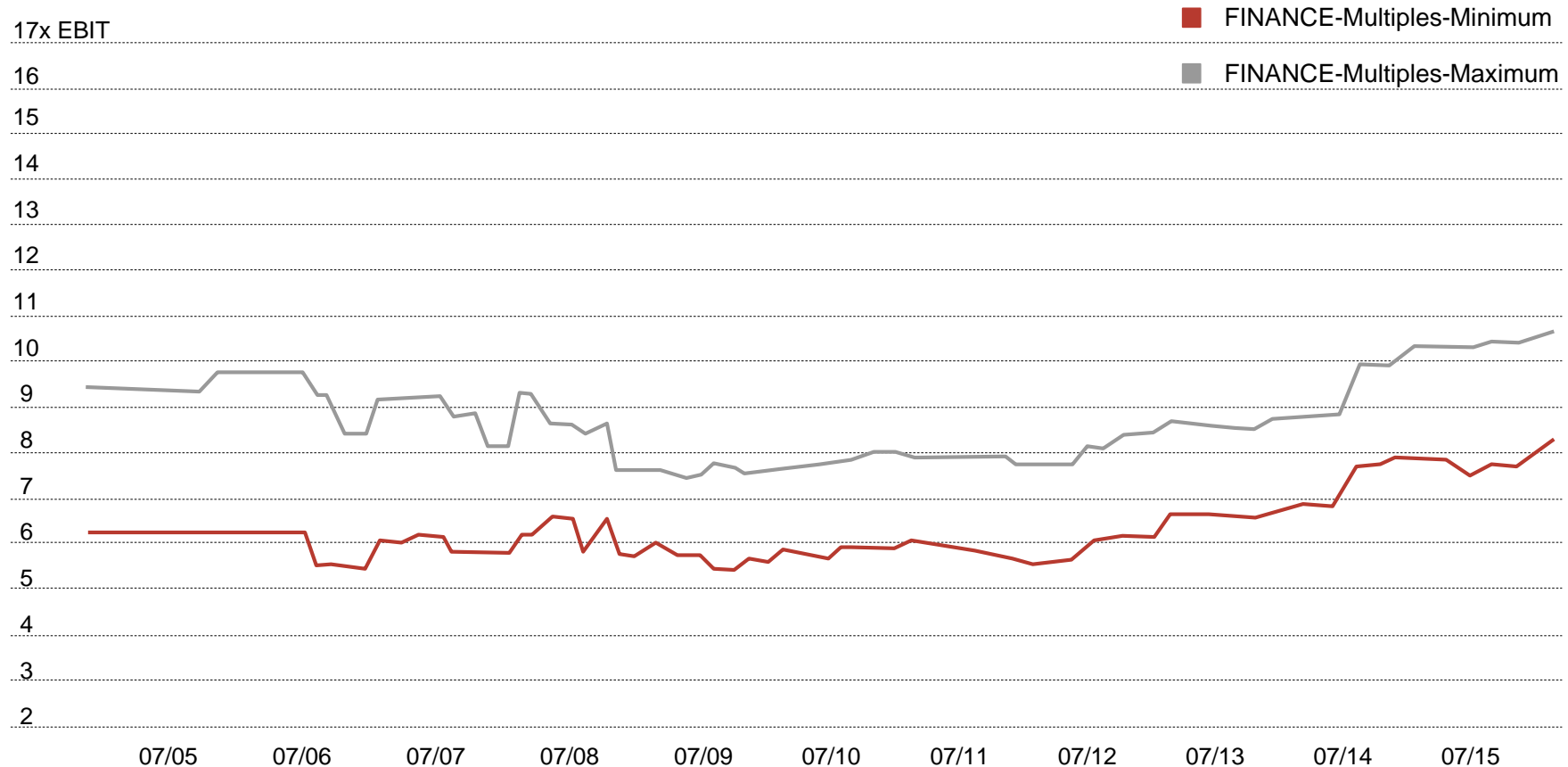
Die Quest Consulting AG hat zu vielen Finanzinvestoren, MBO-Kandidaten und zu regionalen strategischen Investoren gute Kontakte aufgebaut

Potentielle Investorengruppen aus Sicht der Quest Consulting

	Strategischer Investor	Finanzinvestor	Management-Beteiligung (MBO)	Externe Management-Beteiligung (MBI)
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerisches Interesse • Langfristiges Engagement • Realistische Renditeerwartung • Branchenerfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelle Prozesse • Kurze Entscheidungswege • Strukturierung kann stark individualisiert werden • Finanzstärke zur weiteren Investition 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristiges Interesse • Sicherung des Unternehmens-Netzwerks • Kenntnisse der Stärken und Schwächen des Unternehmens • Beteiligung mit eigenem Kapital stärkt das unternehmerische Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristiges Interesse • Substantielle Beteiligung mit eigenem Kapital • In der Regel hohe Managementenerfahrung • Einbringung des eigenen Netzwerks
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise direkter Wettbewerber • Synergien oftmals nur über Auflösung/Vollintegration möglich • Vertraulichkeit nicht immer sicher 	<ul style="list-style-type: none"> • In der Regel Veräußerung nach 5 bis 10 Jahren angestrebt • Hoher Fremdkapitaleinsatz • Hohe Renditeerwartung 	<ul style="list-style-type: none"> • Oft fehlende Kapitalbasis des Managementteams • Wenige neue Impulse • Entwickeln der Mentalität des Managements zum Unternehmertum ist oft eine Herausforderung • Branchenerfahrung oftmals doch noch begrenzt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalabhängigkeit zu Co-Investoren • Geringe Branchenerfahrung • Relative lange Einarbeitungszeit
Quest Consulting	<ul style="list-style-type: none"> • 15 Jahre Erfahrung im Marktumfeld von produzierenden Unternehmen • z.T. sehr gute Kontakte zu regionalen Strategen 	<ul style="list-style-type: none"> • 300 Kontakte zu Beteiligungs- und Venture-Capital-Gesellschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir bieten Unterstützung insbesondere den MBO-Kandidaten in Übergabesituationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenbank zu MBI Kandidaten aus Anfrage, vergangenen Projekten und über Finanzinvestoren

Der Zeitpunkt zu einem möglichen Unternehmensverkauf ist für die Verkäufer im historischen Vergleich gut – Die Bewertungen sind stark gestiegen

EBIT-Multiples Nahrungs- und Genussmittel Mid-Cap im Rückblick

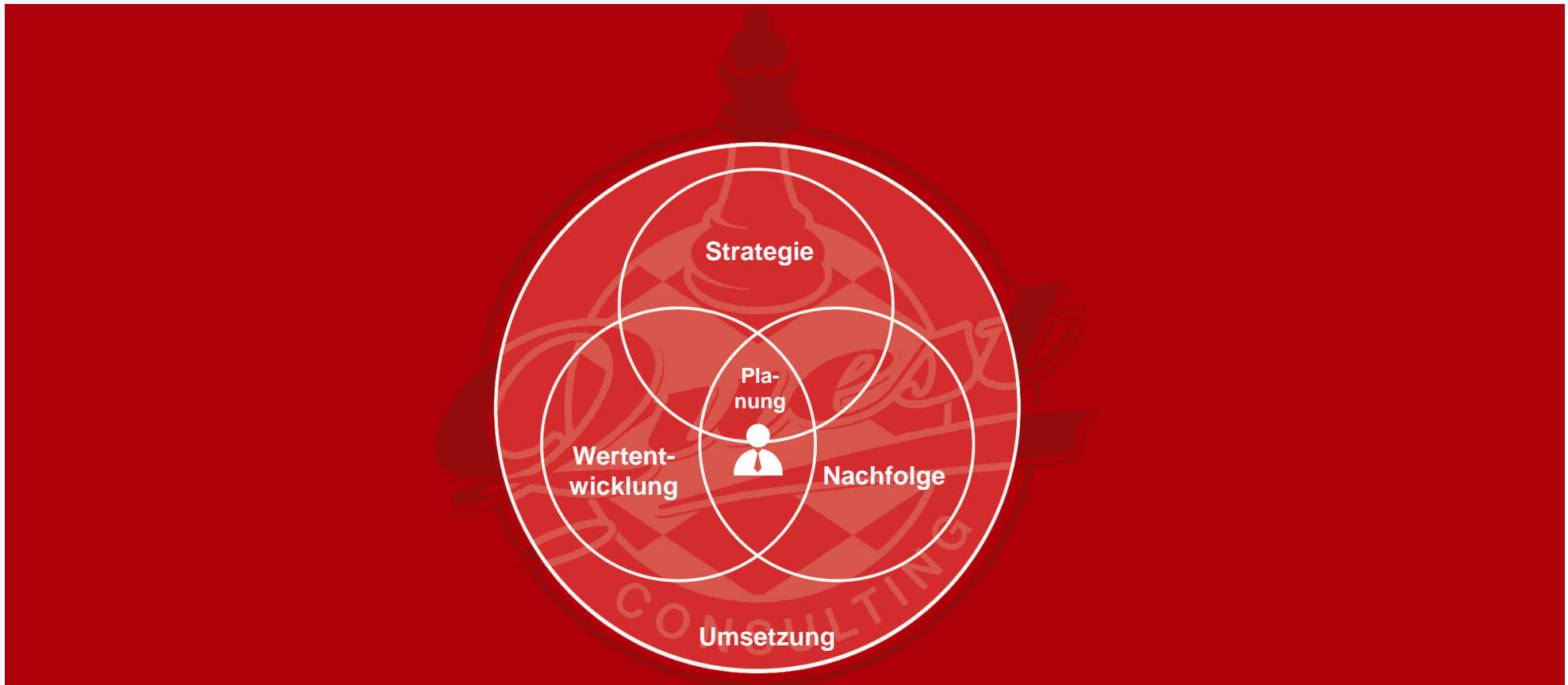


Agenda

- A. Unternehmensnachfolgen im deutschen Mittelstand stehen an
- B. Interessenten und Investoren sind im Markt vorhanden
- C. Unsere Sichtweisen auf einen strukturierten Nachfolge-Prozess**

Die Quest Consulting AG ist eine umsetzungsorientierte Strategieberatung mit Fokus auf Wertentwicklung + Vitalisierung sowie Nachfolge + Coaching

Unsere Kerngeschäftsfelder



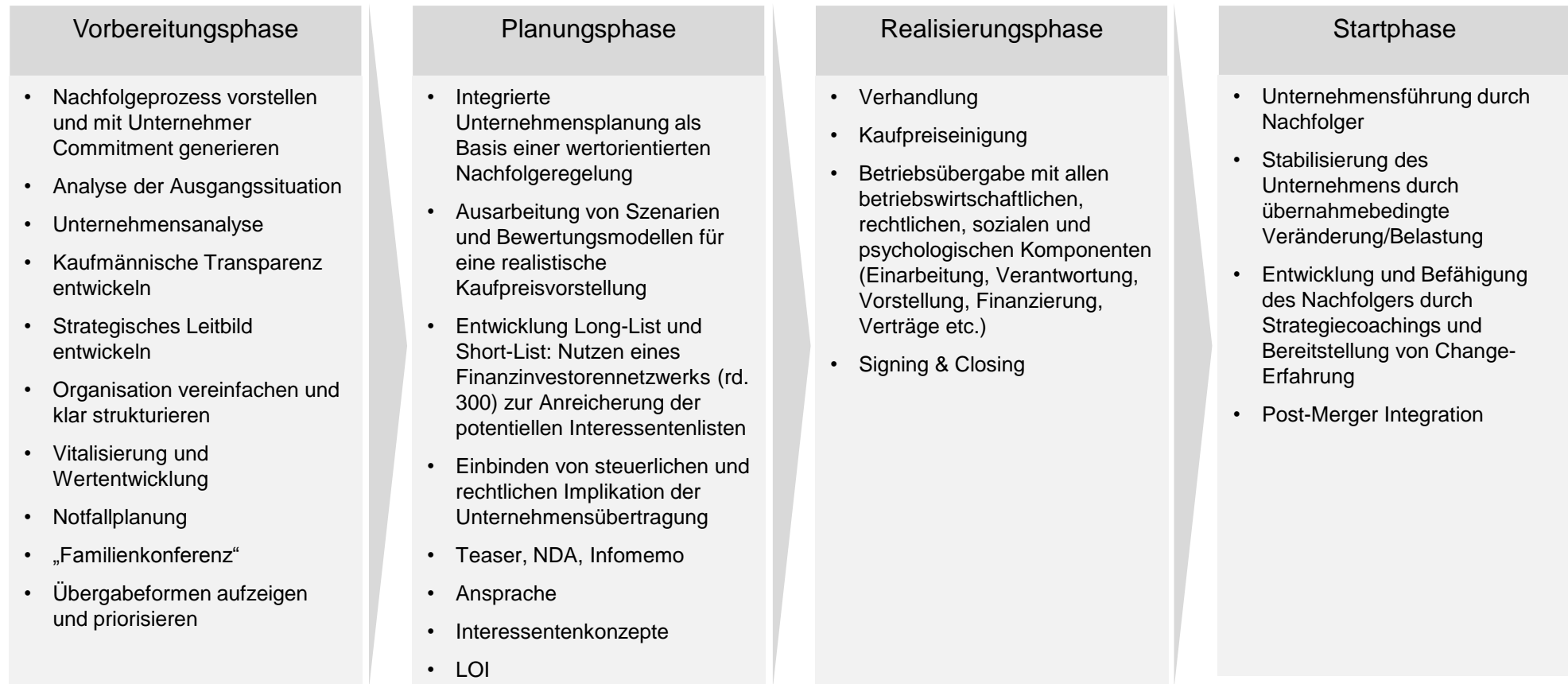
Als Strategieberatung sehen wir Nachfolge und Unternehmenswertentwicklung im Zentrum unserer Dienstleistung

Kernkompetenzen

Strategie	Nachfolge	Unternehmenswertentwicklung	Umsetzung	Datenraum Integrierte Planung
<p>Strategische Analyse und Leitbildentwicklung ist Basis für Umsetzungs-, M&A- und Restrukturierungsprojekte</p> <p>350+ strategische Planungen haben wir mit unseren Kunden gestaltet</p>	<p>100+ Mandate für Unternehmen mit realisierten Unternehmenswerten von rd. 600 Mio.€ und rd. 9.000 Arbeitsverhältnisse, davon 4 internationale Mandate (I, Ö, CZ) 2015</p> <p>Unsere Aufgabenfelder sind Nachfolge- und Distressed-M&A</p> <p>Wir verstehen M&A nicht als Makler sondern als Unternehmenswertentwickler: Strategie auf den Punkt bringen, Führungskräfteentwicklung, Planung und Controlling, mittelstandsorientierte pragmatische Maßnahmen, Gestaltung Verkaufsprozess</p> <p>Nutzen unseres Finanzinvestorennetzwerks (rd. 300) zur Anreicherung der potentiellen Interessentenlisten</p>	<p>Strategiecheck in Investitions- und Nachfolgesituationen</p> <p>125+ Sanierungsgutachten erstellt</p> <p>Außergerichtliche Sanierung und ESUG</p>	<p>Interimsmanagement / CRO: Umsetzungsmandate als GF, CFO oder als Bevollmächtigter der Gesellschafter haben wir 65+ mal wahrgenommen</p> <p>QCAG ist in Sachen „Change“ lehrbeauftragt an der Hochschule Kufstein</p>	<p>Planungsinhalte sind im Verantwortungsbereich Kunde, Nutzen strukturierter Planungsprozess und effizientes Reporting basierend auf Partnerschaft mit LucaNet</p> <p>Stärkung des Fokus auf Buchhaltungsqualität/Schnittstellen FiBu-Systeme und Planungsinhalte/Strategiediskussion</p> <p>2 Großprojekte: Aufbau internationales Konzernreporting mit LucaNet (10, 60 Gesellschaften)</p> <p>Planung ist in nahezu jedem Projekt ein zentraler Baustein, dementsprechend haben wir in den letzten Jahren 750+ Planungen begleitet</p>

Die Quest Consulting AG unterstützt in sämtlichen Phasen der Unternehmensnachfolge

Phasen der Unternehmensnachfolge und Dienstleistung der Quest Consulting AG



Nachfolge vorbereiten umfasst oftmals das Überdenken von Organisation und Interessen und das Schärfen von Strategie und Transparenz

Vorbereitungsphase im Unternehmen im Rahmen der Nachfolge (I)

Strategisches Leitbild entwickeln

Kaufmännische Transparenz entwickeln

- Wenn möglich stabile Ergebnissituation mit Aufwärtstrend entwickeln
- Mittelfristplan (mind. 3 Jahre entwickeln). Im ersten Ansatz Entwicklung ohne Verkauf. Planung so aufbauen, dass verschiedene Investoren-Szenarien rechenbar sind
- DB-Rechnung auf Sparten aufbauen
- Liquiditätsplanung aufbauen
- Unternehmensbewertung erarbeiten und dabei Werttreiber diskutieren

Organisation vereinfachen und klar strukturieren

- Einfache gesellschaftsrechtliche Strukturen anstreben
- Abhängigkeiten von einzelnen Personen insbesondere vom Unternehmer reduzieren
- Einfaches Führungsorganisation aufbauen; klares Organigramm
- Evtl. zur Überführung und Einbindung der Unternehmerfamilie einen Beirat installieren

Nachfolge vorbereiten umfasst oftmals das Überdenken von Organisation und Interessen und das Schärfen von Strategie und Transparenz

Vorbereitungsphase im Unternehmen im Rahmen der Nachfolge (II)

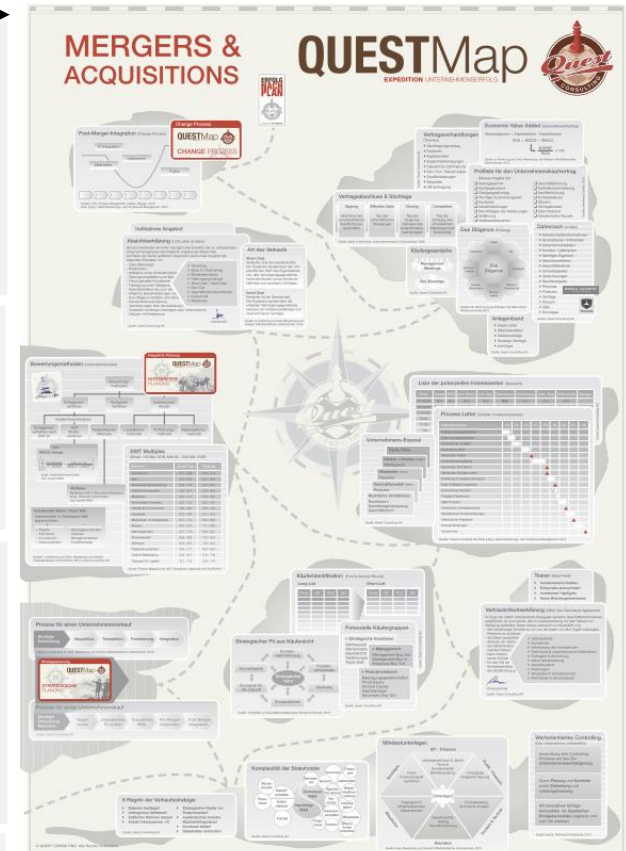
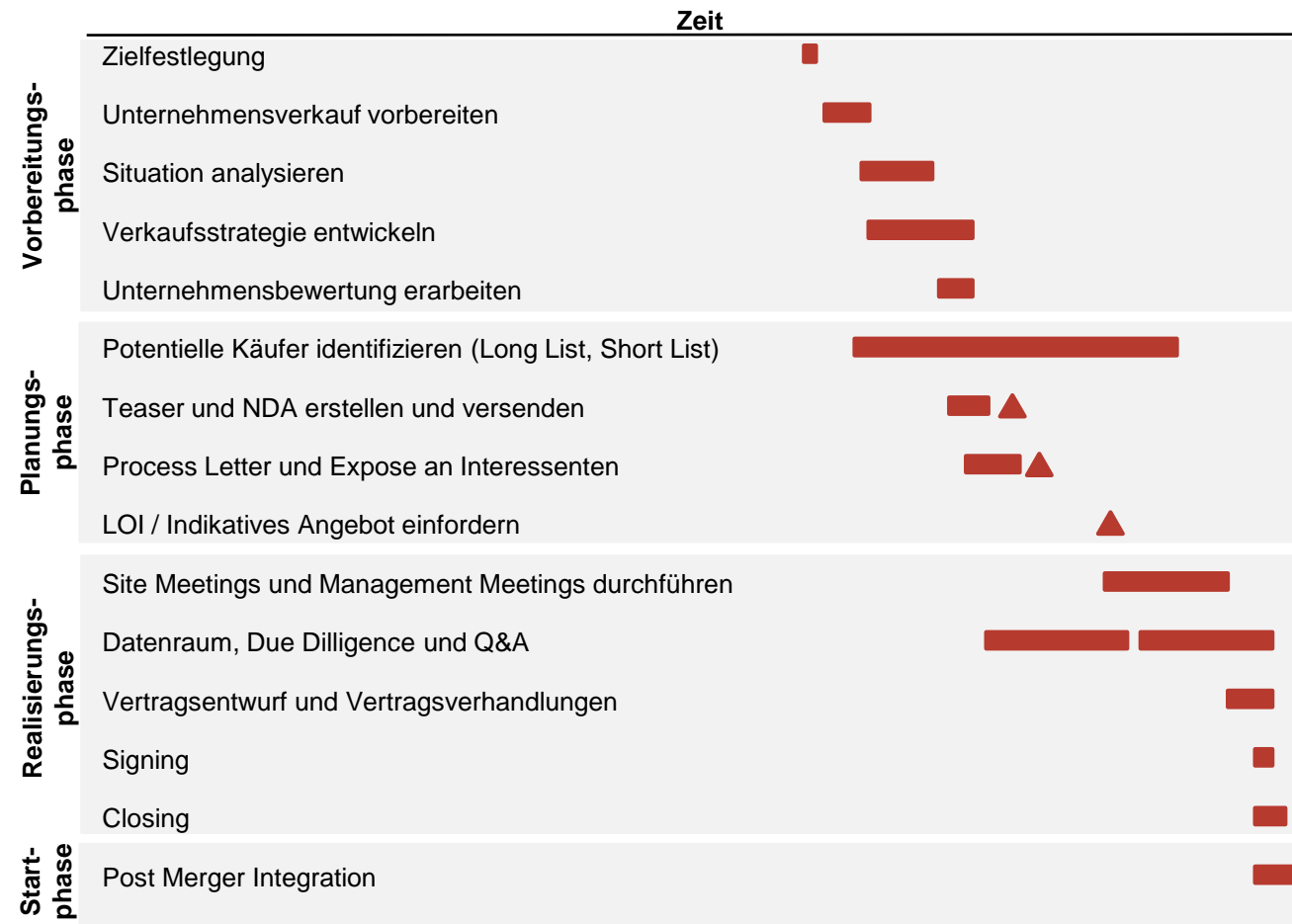
Prozesse vereinfachen und Komplexität reduzieren

- Evtl. ERP System oder Warenwirtschaft einführen
- Produkt/Sortiments- und Kunden-Komplexität ordnen
- Einfache Finanziererstruktur anstreben
- Komplexe Verrechnungsmethode vermeiden
- Einheitliche Arbeitsverträge
- Klare Zulieferstrukturen anstreben

Wenn Risiken vorhanden sind, diese transparent machen (Risikomanagement installieren)

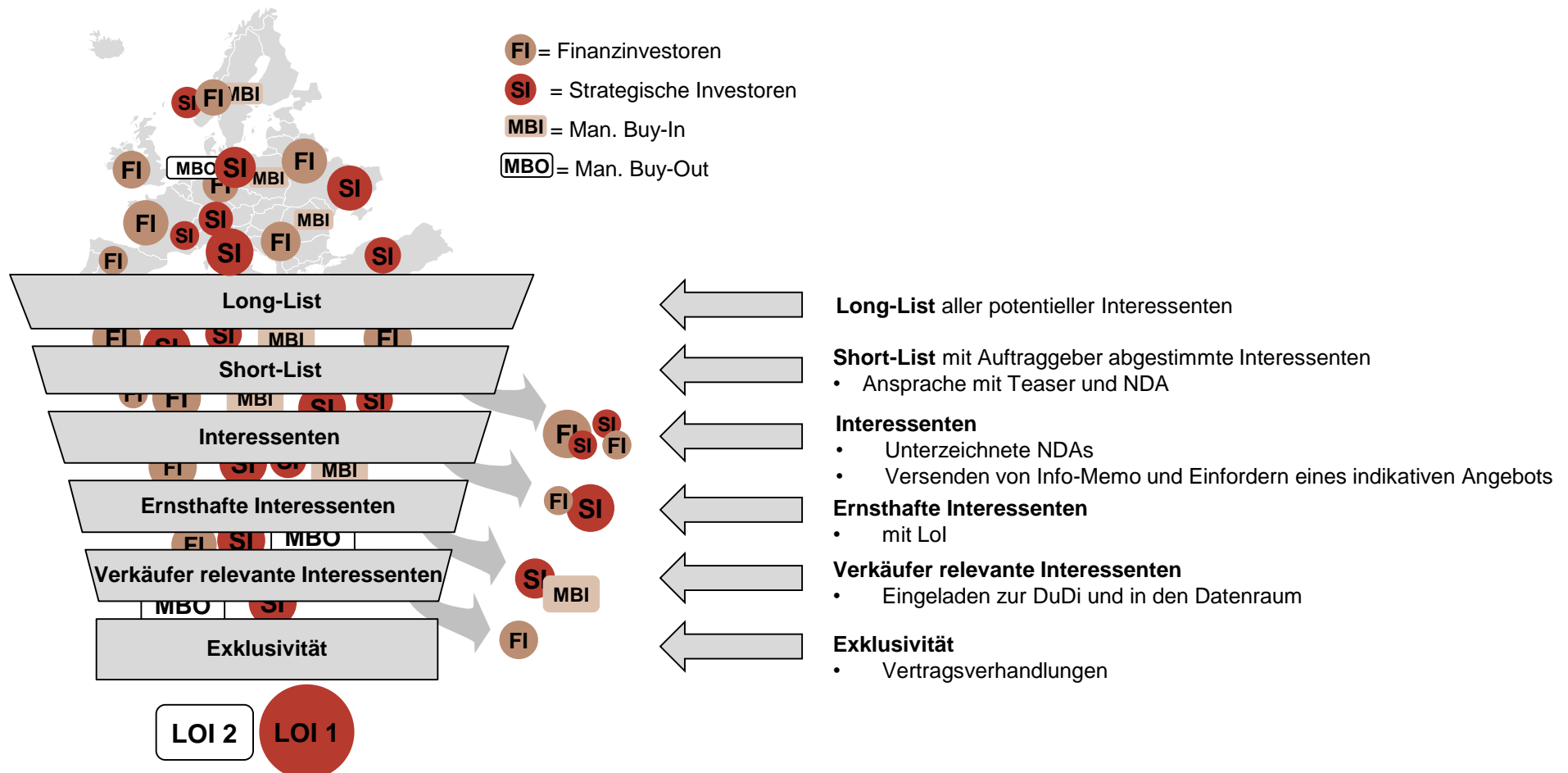
Um den Verkaufsprozess darzustellen haben wir die QuestMap M&A erarbeitet – Ein strukturiert geführter Prozess ist das Rückgrat

Der Ablauf eines strukturierten M&A-Projektes



Ein breite überregionale Investorenansprache als Basis für eine realistische Auswahl von kaufbereiten Interessenten

Potentielle Käufer identifizieren - Investorengebote [Mio. €]

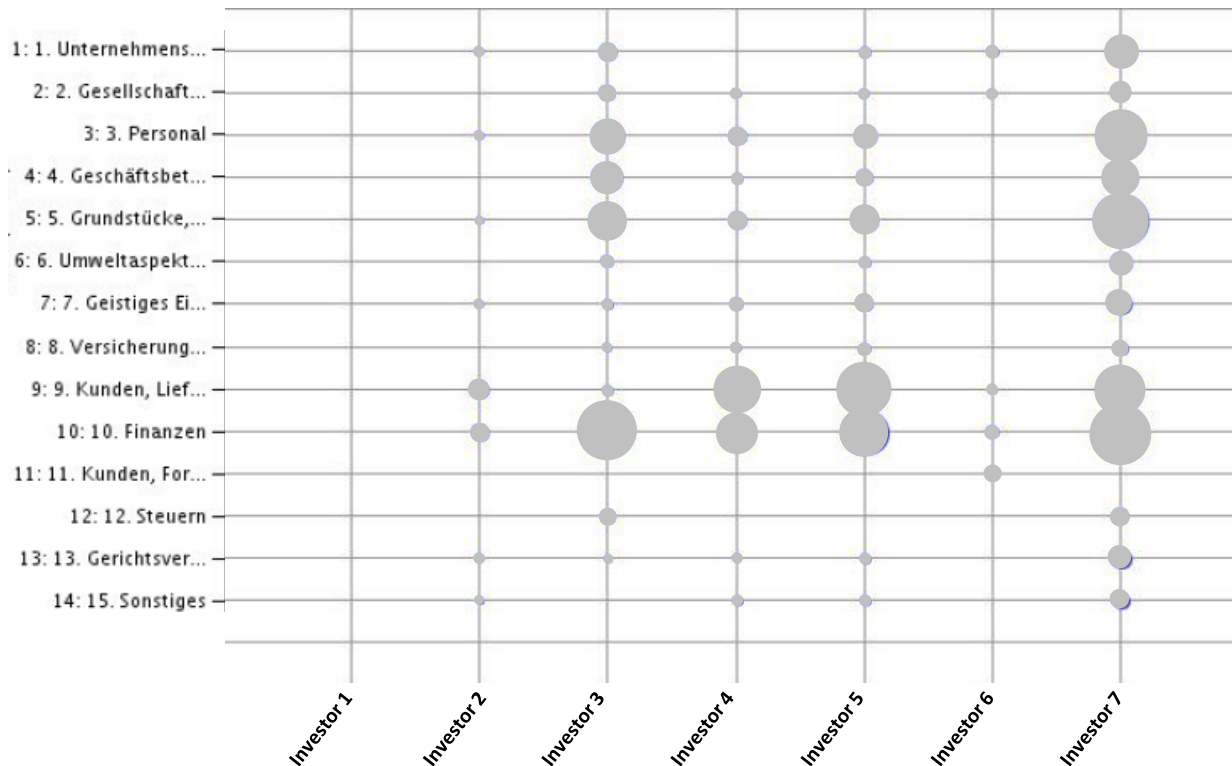


Die Analyse der Datenraumaktivitäten ist ein Gradmesser für Interesse und Professionalität des Interessenten

Exemplarisches Beispiel Datenraum

Index Activity by Team

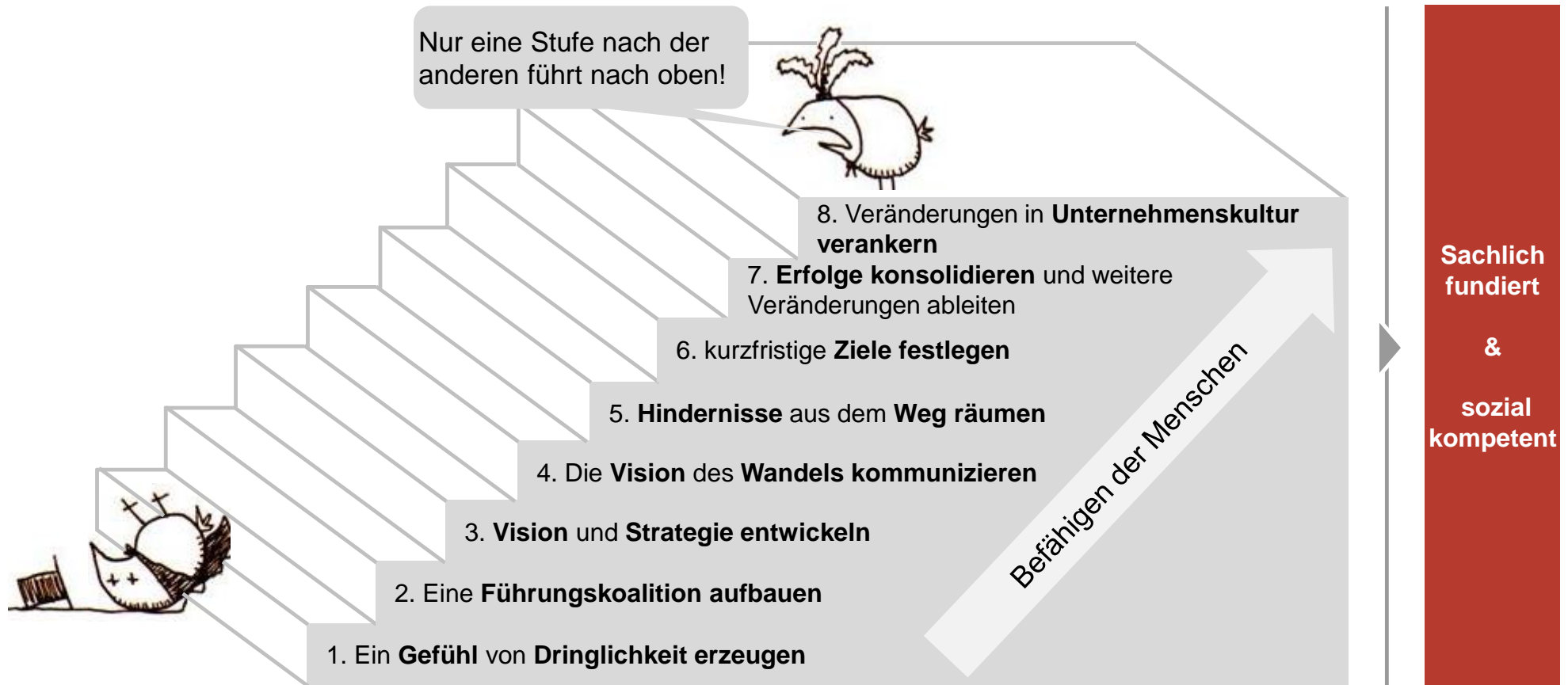
Cumulative Document Activity
(Viewed, Printed, Downloaded)



- Ansprache der Investoren kann individuell auf die jeweiligen Aktivitäten vorbereitet werden
- Hohe Aktivität bei den Finanz- und Kunden-, Lieferantendaten
- Investor 7 mit höchster Aktivität und damit der interessanteste potentielle Käufer
- Der Fokus auf die weitere Ansprache der Investoren 2 und 6 kann reduziert werden

Die Vorbereitung eines Unternehmens auf eine Nachfolge oder auch den Wandel nach einer erfolgten Nachfolge ist ein Change Projekt

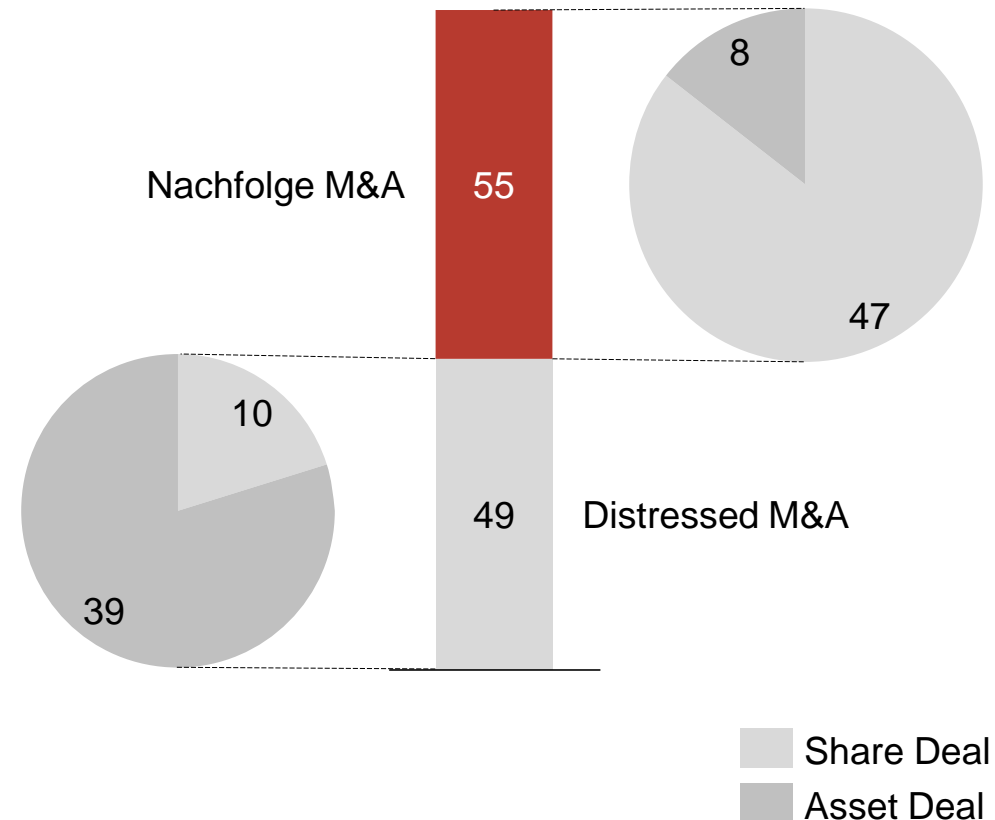
8 Stufen des Veränderungsprozesses nach John Kotter



In den letzten 15 Jahren wurden über 100 Nachfolgeprozesse von uns begleitet

M&A Erfahrung

- Über 100 M&A Projekte in den letzten 15 Jahren bearbeitet
- Insgesamt rd. 650 Mio. EUR Transaktionsvolumen begleitet
- Rund 9.000 Arbeitsverhältnisse durch eine Nachfolgelösung gesichert
- Rd. 55 klassische Nachfolgeprozesse erfolgreich unterstützt
- Dabei rd. 45 Asset Deals und rd. 60 Share Deals begleitet und geschlossen
- In etwa 60 Fällen die Betriebsimmobilie in den Verkauf eingebunden
- M&A Erfahrung in den Branchen Zulieferindustrie, Konsumgüterindustrie, Maschinenbau, Autohandel, Druck, Möbelindustrie, Groß- und Einzelhandel, Kliniken und Immobilien aufgebaut
- In rd. 10 Fällen wurden MBI Lösungen erarbeitet
- In rd. 15 Fällen wurden MBO Lösungen realisiert
- In rd. 30 Projekten wurden die Nachfolgelösung über die Familie oder deren weiterer Beteiligung realisiert



Das Team Quest Consulting AG hat über 100 M&A und Nachfolge-Projekte begleitet

Projektteam

 <p>Albert Hager, Partner, Vorstand +49 171 141 37 29 Albert.Hager@questconsulting.de</p>	 <p>Matthias Schröder, Projektleiter +49 151 108 18 281 Matthias.Schroeder@questconsulting.de</p>	 <p>Jens Gaus, Projektleiter Tel. +49 177 411 27 46 jens.gaus@questconsulting.de</p>
 <p>Helmut Haberl, Partner, Vorstand +49 171 812 87 30 Helmut.Haberl@questconsulting.de</p>	 <p>Sebastian Maier, Senior Berater +49 162 256 22 48 Sebastian.Maier@questconsulting.de</p>	 <p>Professor Dr. Markus W. Exler, Assoziierter Partner +49 175 58 55 837 Markus.Exler@questconsulting.de</p>
 <p>Attila Lottner, Partner, Vorstand +49 151 120 054 80 Attila.Lottner@questconsulting.de</p>	 <p>Ludwig Scherr, Junior Berater +49 173 921 80 09 Ludwig.Scherr@questconsulting.de</p>	
 <p>Tobias Riegger, Partner, Vorstand +49 170 767 44 88 Tobias.Riegger@questconsulting.de</p>	 <p>Sebastian Denzler, Junior Berater +49 151 58 80 04 01 Sebastian.Denzler@questconsulting.de</p>	

Büro ROSENHEIM Kunstmühlstraße 12a | 83026 Rosenheim | Tel. (08031) 408 66-10 | Fax (08031) 408 66-11

www.questconsulting.de

Büro MÜNCHEN Rosenheimer Straße 145c | 81671 München



IDEAL FÜR ALLE BETEILIGTEN

NACHFOLGE / M & A / VERKAUF