



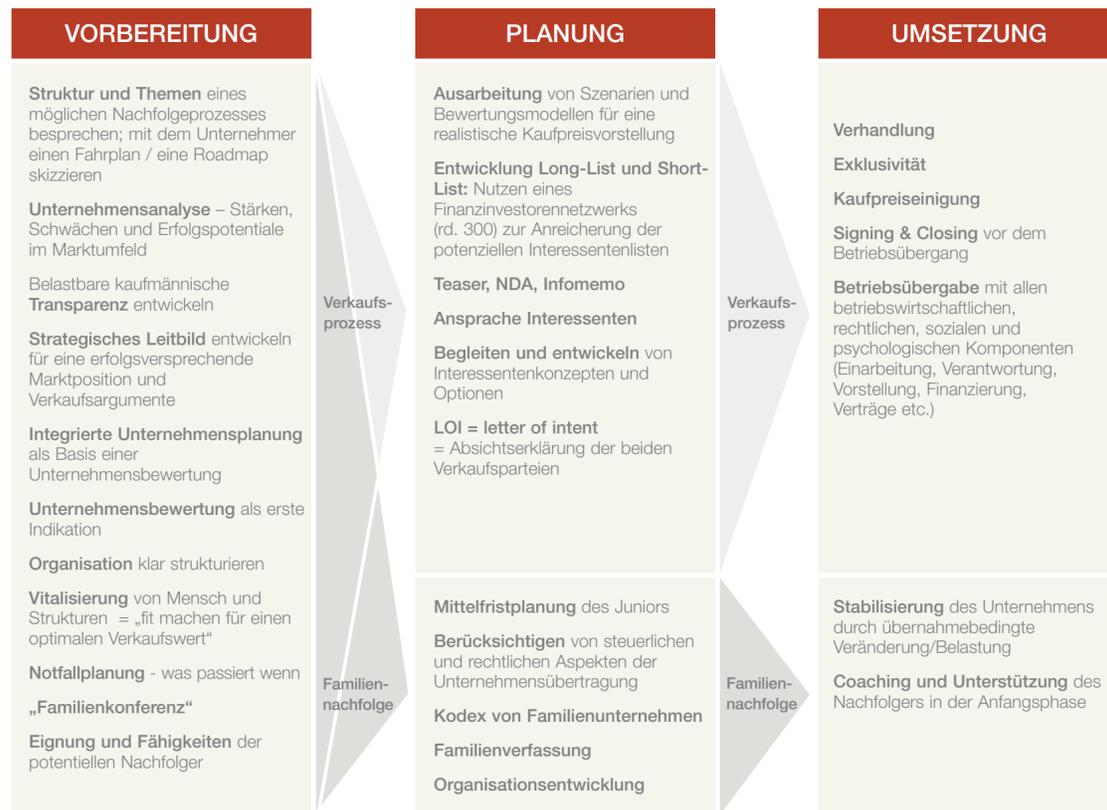
ERFOLG NACH PLAN



Nachfolgeplanung

www.die-unternehmensplanung.de/nachfolgeplanung

PHASEN UND AUFGABEN IN DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Quellen: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2011) Unternehmensnachfolge in Bayern, München, M&A REVIEW 2/2013, Jg. 24 sowie Competence Center Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der Fachhochschule Kufstein, BDU, Quest Consulting AG

UNSERE DIENSTLEISTUNGEN IN NACHFOLGEPROZESSEN

- | In der Familiennachfolge | Im Verkaufsprozess |
|--|--|
| <p>Unterstützung bei der Vorbereitung des Nachfolgeprozesses</p> <p>Verstehen der Ausgangssituation - Spannungsfeld Lebenswerk und Existenzgrundlage</p> <p>Moderation der Gespräche zwischen Senior, Junior und weiteren Stakeholder wie Hausbank, Steuerberater</p> <p>Begleitung eines strategischen Planungsprozesses Übernehmen einer Beiratsfunktion</p> <p>Festhalten der Vereinbarungen zur Nachfolge in Form einer Familienverfassung</p> <p>Unterstützung des Nachfolgers in der Anfangsphase</p> | <p>Unterstützung bei der Vorbereitung des Verkaufsprozesses</p> <p>Analyse der Ausgangssituation</p> <p>Bewertung des Unternehmens mit verschiedenen Wertermittlungsverfahren</p> <p>Identifikation und Ansprache potenzieller Nachfolger</p> <p>Festhalten der wichtigsten Verhandlungspositionen für die vom Käufer zu erstellende Absichtserklärung</p> <p>Organisation und Moderation der Due Diligence / Aufbau Datenraum</p> <p>Unterstützung bei der Post Merger Integration</p> |



Quellen: Quest Consulting AG

„WIR ARBEITEN FÜR UND MIT MENSCHEN, NICHT FÜR SYSTEME“

DEFINITION DER FAMILIENUNTERNEHMEN

Ein Unternehmen beliebiger Größe ist ein Familienunternehmen, wenn:

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und
- die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.

Quelle: Stiftung Familienunternehmen

CHANCEN UND RISIKEN DER NACHFOLGE IN DER FAMILIE

- Die Fähigkeit der Seniorgeneration loszulassen
- Das Können, Wollen und Dürfen der Nachfolger
- Unternehmen als Vermögensobjekt oder Existenzgrundlage
- Zukunftsentscheidungen im Mehrgenerationen-Kontext
- Spielregeln zwischen Management, Gesellschaftern und Gremien
- Unternehmerische Intuition und informelle Prozesse vs. Professionalisierung der Unternehmensführung
- ...

Quelle: Dr. Wieselhuber

EMPFEHLUNGEN DER QUEST CONSULTING AG FÜR EINE ERFOLGREICHE NACHFOLGE UND EINEN ERFOLGREICHEN UNTERNEHMENSVERKAUF

- Frühzeitige Planung des Nachfolgeprozesses
- Vorbereiten der Abläufe und insbesondere der Führungsorganisation
- Fokussierung auf die Bilanzstruktur
 - Höhere bereinigte Erfolgsgrößen schaffen eine Werterhöhung
 - Vermeidung unnötiger Kapitalbindung
 - Ausgliederung von hohen Pensionsansprüchen
 - Verminderung der Vorräte
 - Veräußerung nicht benötigter Vermögenswerte
- Beauftragung einer kompetenten Nachfolgeberatung, die den Prozess vorbereitet, steuert und das Engagement des Steuerberaters / Wirtschaftsprüfers ergänzt
- Aufbereitung aller entscheidungsrelevanten Informationen und Unterlagen
- Entwickeln eines glaubwürdigen Verkaufsmotivs
- Die konjunkturelle Marktstimmung richtig nutzen
- Mit dem Unternehmensverkauf erst auf den Markt gehen, wenn die dafür notwendigen Vorbereitungen getroffen wurden
- Über verschiedene Varianten marktgerechter Unternehmensbewertungen einen Wert- bzw. Verhandlungskorridor festlegen
- Sich nicht zu früh auf einen bestimmten Interessenten festlegen
- Ein erfolgreicher Nachfolgeprozess hat immer auch Alternativen, mindestens 3 Optionen entwickeln
- Loslassen

Quellen: Quest Consulting AG; Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013

QUEST CONSULTING AG: SEIT 1998 ERFAHRUNG MIT NACHFOLGE – EIN RESÜMEE IN ZAHLEN

- Die Quest Consulting AG entstand 1998 aus der Nachfolgeregelung des größten bayerischen Büromöbelherstellers. Seit unserer Gründung haben wir über 100 Unternehmensnachfolgen begleitet. In manchen Fällen haben wir die Nachfolger - oft Familienmitglieder - interimistisch unterstützt, in anderen Fällen haben wir einen strukturierten Verkaufsprozess mitgestaltet oder geführt.
- Über 100 Nachfolgeprojekte
 - Insgesamt rd. 650 Mio. EUR Transaktionsvolumen begleitet
 - Rd. 9.000 Arbeitsverhältnisse durch eine Nachfolgelösung gesichert
 - Etwa 45 Asset Deals und 60 Share Deals begleitet
 - In ca. 60 Fällen die Betriebsimmobilie in den Verkauf eingebunden
 - In rd. 10 Fällen wurden MBI Lösungen erarbeitet
 - In rd. 15 Fällen wurden MBO Lösungen realisiert
 - In rd. 30 Projekten wurden die Nachfolgelösungen über die Familie realisiert
 - Erfahrung in den Branchen Zulieferindustrie, Brauereien/Getränkewirtschaft, Lebensmittel, Konsumgüterindustrie, Bau- und Baunebengewerbe, Holz, Beteiligungsgesellschaften, Maschinen- und Anlagenbau, Autohandel, Druck, Möbelindustrie, Groß- und Einzelhandel und Immobilien aufgebaut

Wir verstehen uns in der Unternehmensnachfolge nicht als Makler, sondern als Unternehmenswertentwickler

Quelle: Quest Consulting AG

WUSSTEN SIE, DASS ...

- 44% der Senior-Unternehmer nicht rechtzeitig vorbereitet sind?
- 33% der Senior-Unternehmer nicht emotional loslassen können?
- 43% der Senior-Unternehmer keinen passenden Nachfolger finden?
- 40% der Senior-Unternehmer einen überhöhten Kaufpreis fordern?
- im Zeitraum 2014 bis 2018 von insgesamt 3.540.000 Familienunternehmen 700.000 Unternehmen übergabewürdig und 135.000 Unternehmen übergabebereit sind bzw. werden?
- 84% dieser Firmen noch keine konkrete Planung für die Unternehmensübergabe haben?
- die fehlende Struktur und Planung im Nachfolgeprozess oft zu Streitigkeiten unter den Beteiligten, geringeren Kaufpreisen, unzureichender Versorgung, aber auch Liquiditätsengpässen und Steuernachzahlungen führt?
- ein nicht optimierter Nachfolgeprozess die Kunden verunsichert und die Position im Wettbewerb schwächt?
- sich 54% für eine familieninterne Nachfolgelösung entscheiden, 29% für eine unternehmensexterne und 17% für eine unternehmensinterne Lösung?

Quellen: DIHK, 2015, Institut für Mittelstandsforschung IIM Bonn, Quest Consulting AG

2. AUFLAGE

QUESTMap

EXPEDITION UNTERNEHMENSNACHFOLGE



STRUKTURIERTER NACHFOLGE PROZESS



QUESTMap

EXPEDITION UNTERNEHMENSNACHFOLGE



Teaser (Blind Profil)

- Investorenanschriften
- Eckpunkte anonymisiert
- Investment Highlights
- Keine Betriebsgeheimnisse

Vertraulichkeitserklärung (NDA) Non Disclosure Agreement

Im Zuge der hierfür erforderlichen Preisgabe sensibler Geschäftsinformationen verpflichten wir uns hiermit, alle im Zusammenhang mit dem Verkauf zur Verfügung gestellten Daten streng vertraulich zu behandeln und - alle notwendigen Schritte zu tun, um die Daten vor dem Zugriff unbefugter Personen zu schützen -

- die Daten ausschließl. Abbruch der Vertraulichkeit
- die Geheimhaltungsmitteln Person
- keine Kopien, keinen Kontakt
- für den Fall ein Schadensersatz
- die Verpflichtung g

- Vertraulichkeit
- Ausnahmen
- Verwendung der Informationen
- Technische & organisatorische Maßnahmen
- Rückgabe & Vernichtung
- Keine Gewährleistung
- Abwerbverbot
- Änderungen
- Beweislast & Schadensersatz
- Rechtswahl & Gerichtsstand

Unterzeichner: Quelle: Quest Consulting AG



Vertragsverhandlungen (Themen)

- Übertragungsvertrag
- Kaufpreis
- Kapitalanteile
- Ergebnisbereinigungen
- Steuerliche Optimierung
- Earn Out / Besserungsschein
- Gewährleistungen
- Garantien
- HR-Eintragung

Quelle: Quest Consulting AG

Indikatives Angebot

Absichtserklärung (LOI) Letter of Intent

Gerne unterbreiten wir Ihnen bezüglich des Erwerbs der zu verkaufenden Unternehmensgruppe das folgende Angebot als Share Deal. Auf Basis der bisher geführten Gespräche sieht unser Angebot die folgenden Eckdaten vor:

- Zukunftskonzept
- Dealstruktur
- Indikation eines Unternehmenswerts
- Zahlungsmodalitäten und Earn-Out
- Führungsrechte-Konditionen
- Festlegung einer Obergrenze
- Verbindlichkeiten bis zum Verkauf
- Mögliche Gewährleistungen und Erfordernisse
- Due Diligence Zeitplan und Erfordernisse
- Exklusivitätsvereinbarung
- Vereinbarungen über die Aufteilung von Vermögenswerten
- Zusätzlich benötigte Unterlagen bzw. Informationen
- Zeitplan mit Notartermin

Quelle: Quest Consulting AG

Art des Verkaufs

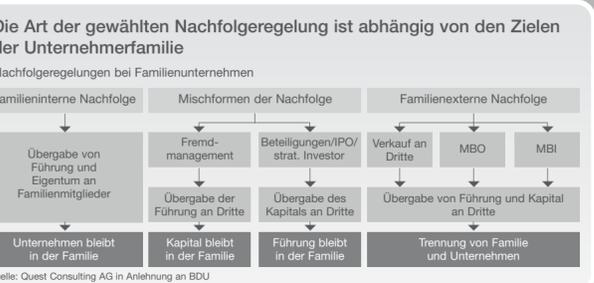
Share Deal

Verkäufer sind die Gesellschafter. Der Kaufpreis repräsentiert den wirtschaftlichen Wert des Eigenkapitals, inkl. aller Vermögensgegenstände, Verbindlichkeiten sowie Arbeitsverhältnisse und sonstigen Verträgen.

Asset Deal

Verkäufer ist die Gesellschaft. Der Kaufpreis repräsentiert die erfassten Vermögensgegenstände, inklusive der Arbeitsverhältnisse und übernommenen Verträge.

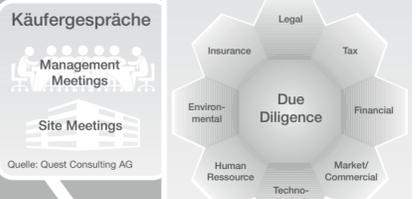
Quelle: in Anlehnung an Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013



Unternehmens-Exposé

- Equity Story
- Märkte + Kunden extern
- Mitarbeiter intern
- Geschäftsmodell intern
- Rechtliche Verhältnisse

Quelle: Quest Consulting AG



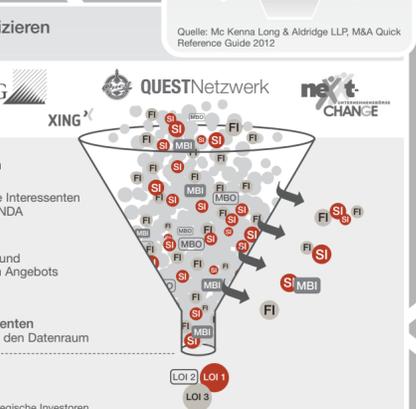
Datenraum (Inhalte)

- Gesellschafterinformationen
- Grundstücke / Immobilien
- Unternehmensdaten
- Kunden / Lieferanten
- Geistiges Eigentum
- Gerichtsverfahren
- Geschäftsbetrieb
- Umweltaspekte
- Versicherungen
- Rechtevergabe
- Personal
- Finanzen
- Verträge
- Steuern
- Q&A
- Sonstiges

Quelle: Quest Consulting AG

EBIT- und Umsatzmultiplikatoren für den Unternehmenswert

Branche	EBIT-Multiple	Umsatz-Multiple
Beratende Dienstleistungen	6,4 – 8,5	0,70 – 1,00
Software	8,0 – 10,0	1,29 – 1,79
Telekommunikation	7,6 – 9,5	0,92 – 1,26
Medien	6,7 – 8,9	0,90 – 1,50
Handel & E-Commerce	6,5 – 9,0	0,60 – 0,90
Transport, Logistik & Touristik	6,0 – 8,0	0,50 – 0,80
Elektrotechnik und Elektronik	6,5 – 8,6	0,70 – 1,00
Fahrzeugbau & -zubehör	6,1 – 8,0	0,60 – 0,90
Maschinen- & Anlagenbau	7,0 – 8,5	0,70 – 0,98
Chemie und Kosmetik	7,6 – 9,5	0,96 – 1,30
Pharma	8,0 – 10,5	1,41 – 2,00
Textil & Bekleidung	6,5 – 8,0	0,75 – 0,99
Nahrungs- & Genussmittel	7,7 – 9,6	0,95 – 1,40
Gas, Strom, Wasser	6,0 – 7,7	0,70 – 1,00
Umwelttechn. & ern. Energien	6,6 – 8,6	0,70 – 1,00
Bau und Handwerk	5,5 – 7,3	0,50 – 0,77

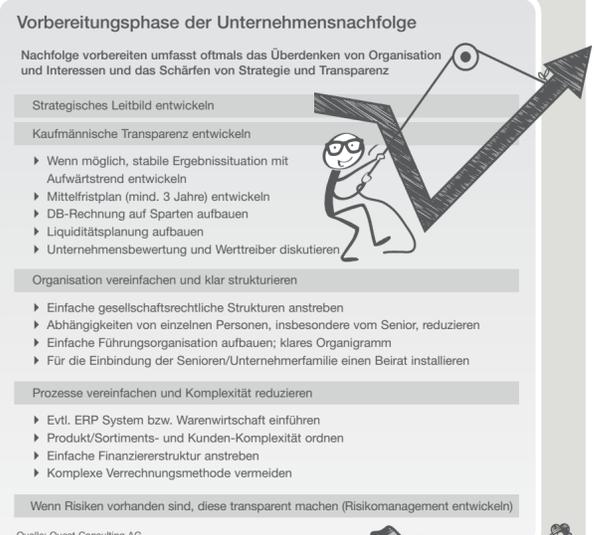


Prüfliste für den Unternehmenskaufvertrag

Genaue Angabe der

<input type="checkbox"/> Vertragspartner	<input type="checkbox"/> Geschäftsführung
<input type="checkbox"/> Kaufgegenstand	<input type="checkbox"/> Kartellamtsanmeldung
<input type="checkbox"/> Übergangsstichtag	<input type="checkbox"/> Veröffentlichung
<input type="checkbox"/> Wichtige Zustimmungserkl.	<input type="checkbox"/> Schiedsklausel
<input type="checkbox"/> Kaufpreis	<input type="checkbox"/> Steuern
<input type="checkbox"/> Gewährleistungen	<input type="checkbox"/> Vertragskosten
<input type="checkbox"/> Rechtsfolgen bei Verletzungen	<input type="checkbox"/> Gerichtsstand
<input type="checkbox"/> Verjährung	<input type="checkbox"/> Salvatorische Klausel
<input type="checkbox"/> Wettbewerbsverbot	

Quelle: Interfinanz GmbH, 2010



EBIT- und Umsatzmultiplikatoren für den Unternehmenswert

WACC-Ansatz

$$V = \sum_{t=1}^T \frac{FCF_{t, \text{bereinigt}}}{(1+WACC)^t} + \frac{FCF_{T+1, \text{g}}}{WACC(1+WACC)^T}$$

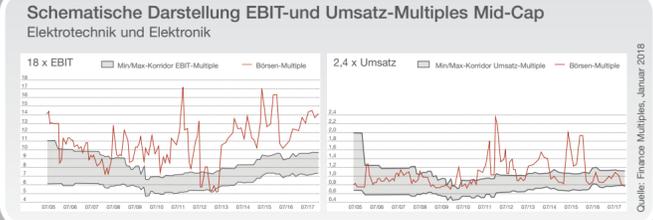
abzgl. Unternehmensschulden zzgl. liquide Mittel

Multiples (Bereinigter EBIT x Branchenmultiplikator) abzgl. Unternehmensschulden zzgl. liquide Mittel

Immaterielle Werte / Good Will
Insbesondere im Distressed M&A argumentieren

	+	-
+ Patente		- Abhängigkeit Kunden
+ First Mover		- Fehlende Managementebene
+ Innovationen		- Investitionstau
+ Nischenanbieter		

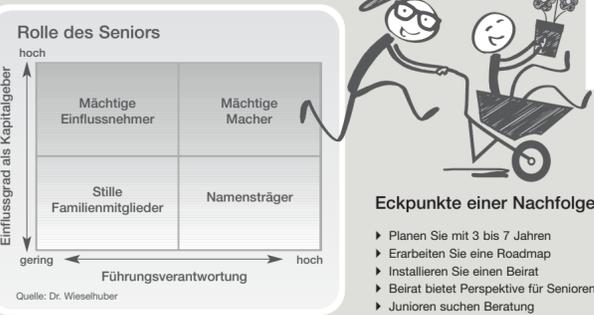
Quelle: in Anlehnung an Exler, Bewertung und Verkauf mittelständischer Unternehmen, 2013; Quest Consulting AG



Potenzielle Investorengruppe aus Sicht der Quest Consulting AG

	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 Unternehmensnetzwerks 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 Relativ lange Einarbeitungszeit
Quelle	<ul style="list-style-type: none"> Recherche Datenbank 	<ul style="list-style-type: none"> Quest Datenbank 300 Beteiligungsgesellschaften Recherche 		<ul style="list-style-type: none"> Quest Datenbank Recherche

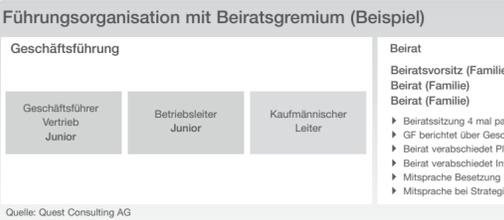
Quelle: Quest Consulting AG



Eckpunkte einer Nachfolge in der Familie

- Planen Sie mit 3 bis 7 Jahren
- Erarbeiten Sie eine Roadmap
- Installieren Sie einen Beirat
- Beirat bietet Perspektive für Senioren
- Junioren suchen Beratung
- Junioren gestalten ihr Führungsteam
- Nachfolger wollen operative Freiheit
- Nachfolger brauchen Erfahrung der Gründer

Quelle: Quest Consulting AG



Gestaltung des Beirats

Familienverfassung (Family Codex) als möglicher Rahmen für ein Familienunternehmen mit Fremdgeschäftsführung in 2. oder 3. Generation

- Präambel und Ausgangssituation
- Familienzugehörigkeit
- Werte, Visionen und Ziele der Familie
- Leitsätze zur Eigentümerfamilie
 - Regeln in freundschaftlichem Einverständnis
 - Mitwirkungsrechte, Informationsrechte
 - Familienversammlung, Familienrat
 - Management von Konflikten
 - Leitsätze zum Unternehmen
 - Vision, Werte und Ziele
 - Unternehmensstrategie, Planung
- Sicherung einer qualifizierten Führung
 - Besetzung von Führungspositionen: Vorschlagsrecht und Entscheidungskompetenz
 - Qualifikation, Zusammensetzung und Altersgrenzen
 - Sicherung einer qualifizierten Kontrolle durch Beirat/Aufsichtsrat/Familienrat
 - Aufgaben und Kompetenzen
 - Qualifikation, Zusammensetzung und Altersgrenzen
 - Mitarbeit von Familienmitgliedern im Unternehmen
 - Voraussetzungen, Regeln und Altersgrenzen
 - Entscheidungen über Investitionen
 - Entscheidungen über Allianzen und Akquisitionen
 - Gewinnverwendung und Entnahmen
- Beteiligung am Unternehmen
 - Möglichkeiten zur Übertragung der Inhaberschaft
 - Gesellschafterbindungsvertrag
 - Ausscheiden aus dem Unternehmen (freiwillig, unfreiwillig, unvorhergesehen)
 - Kommunikation
 - Kommunikation zwischen Familie und Familienunternehmen
 - Kommunikation nach außen
 - Gemeinsame Aktivitäten
 - Gültigkeitsdauer der Verfassung
 - Familienstammbaum
 - Geschichte des Unternehmens
 - Zahlen, Daten, Fakten

Quelle: Quest Consulting AG; Mag. Silvia Parik

