

Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge im Handwerk

Dipl. Kfm. Roland J. Gördes



Mainz, 17.10.2017

Agenda

Einleitung

Vorgehen im Handwerk

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Praxisbeispiele und das GRC-Modell

Handlungsempfehlungen

Fazit

Agenda

Einleitung

Unternehmensnachfolge in Deutschland

Key Facts zur Nachfolgeproblematik

Generelle Bedenken von Nachfolgern

Vorgehen im Handwerk

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Praxisbeispiele und das GRC-Modell

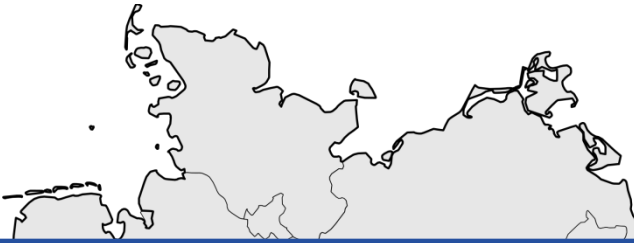
Handlungsempfehlungen

Fazit

Übersicht



Unternehmensnachfolge in Deutschland



ca. 1 Mio. Handwerksbetriebe



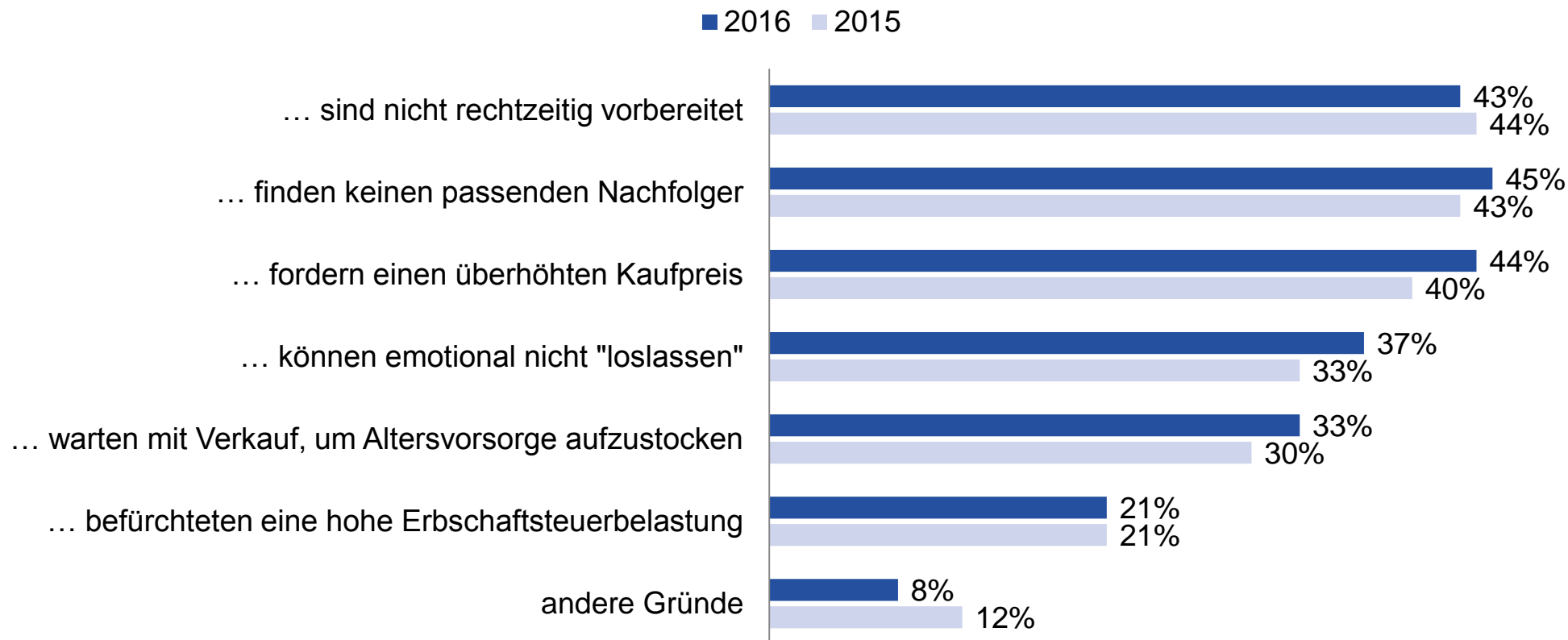
180.000 Betriebe suchen Nachfolger (2015-2020)



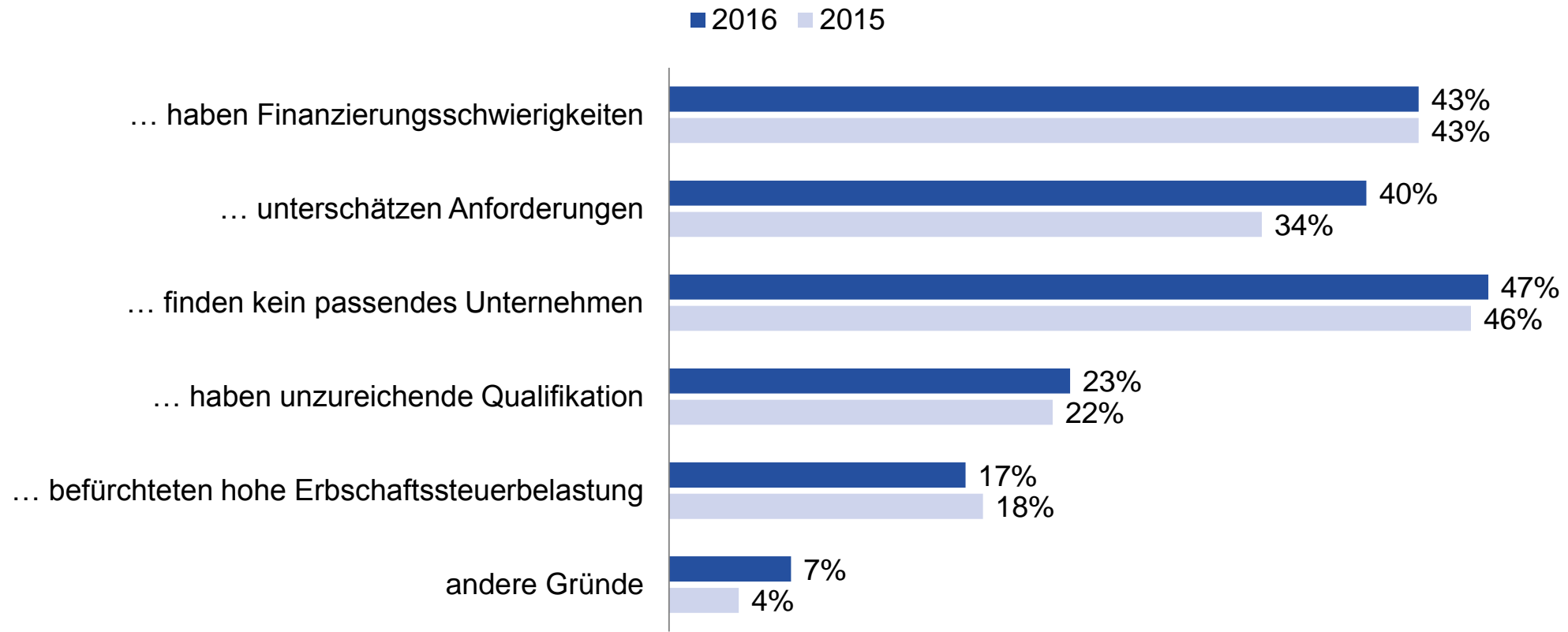
10 % weniger abgeschl. Lehrverträge (2016 vs. 2011)



So viel Prozent der Senior-Unternehmer ...



So viel Prozent der potenziellen Übernehmer ...



Key Facts zur Nachfolgeproblematik

Personal



Demographischer Wandel

Rückgang Bewerberzahl durch "Image-Problem"

Steigende Studierquoten

Unterstützung



Meister-BAföG zu gering

Betriebsnachfolgebörsen weiterentwickeln

Chancen



Starke Konjunktur - niedrige Bewerberzahl

Karrierewege werden nicht wahrgenommen

Generelle Bedenken von Nachfolgern



Agenda

Einleitung

Vorgehen im Handwerk

Fachkräfte sichern, duale Ausbildung stärken

Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts

Vorkehrungen für die Nachfolge

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Praxisbeispiele und das GRC-Modell

Handlungsempfehlungen

Fazit

Fachkräfte sichern, duale Ausbildung stärken.

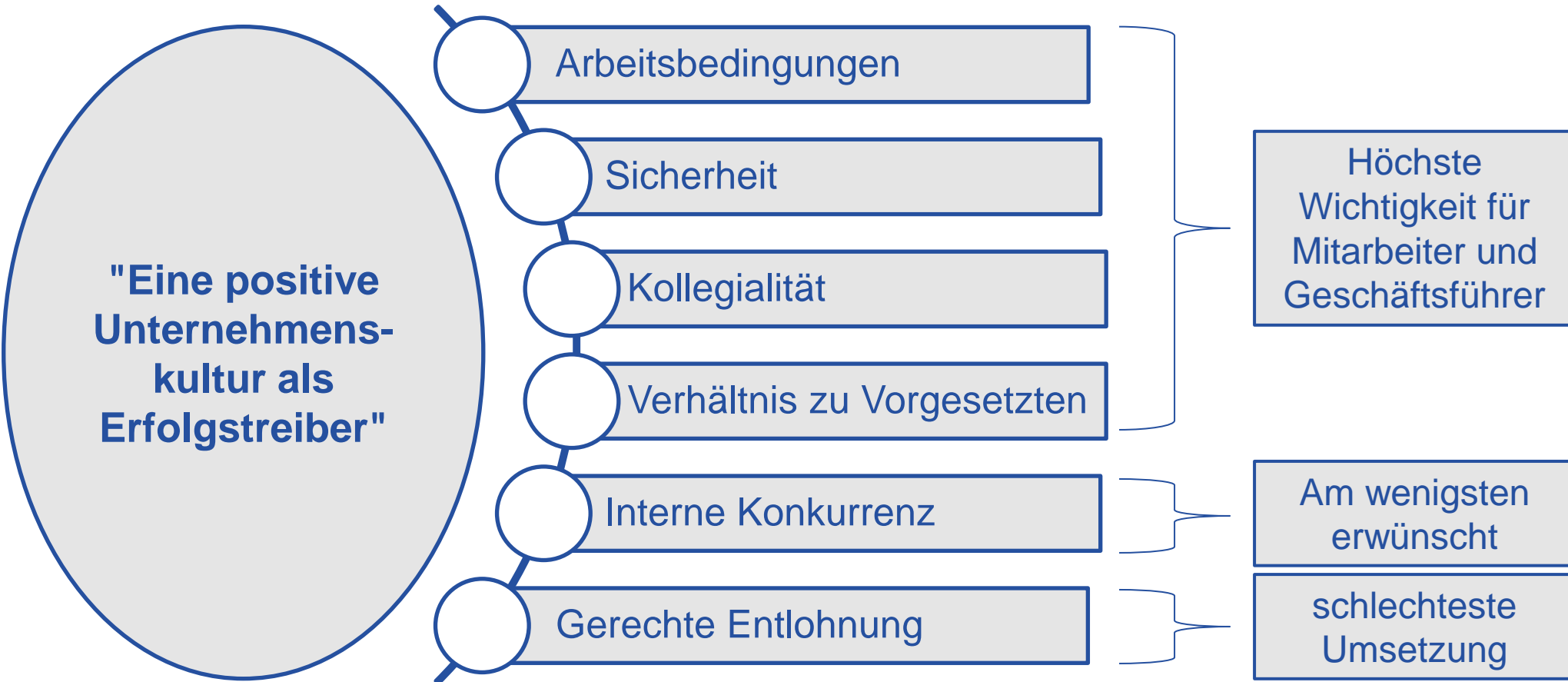


Ministerium für Wirtschaft und Projekt in Rheinland-Pfalz (2017)

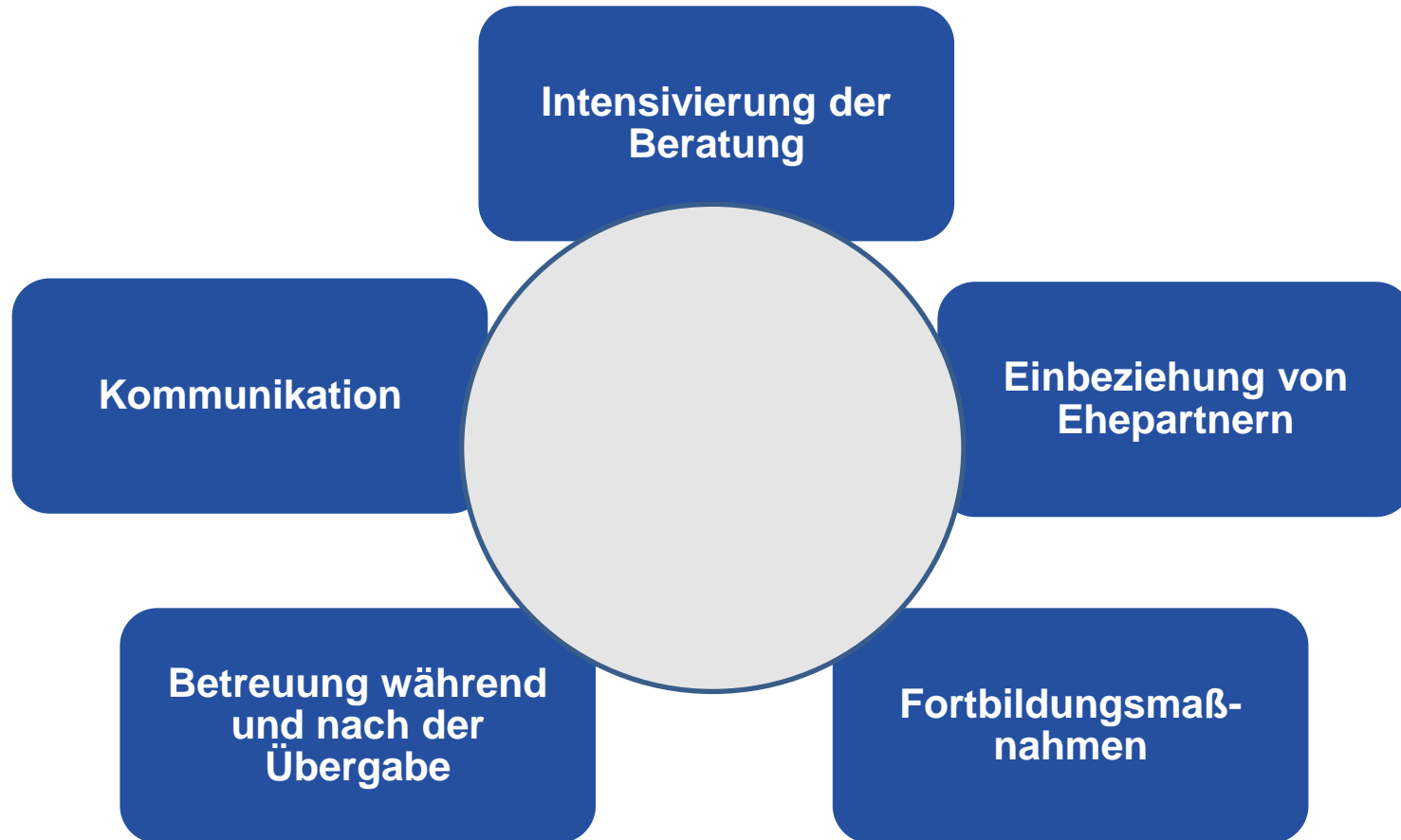
Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts

München und Oberbayern (2015)

Ergebnisse einer Studie mit 65 Handwerksbetrieben und 714 Mitarbeitern



Wie hat das weitere Vorgehen auszusehen?



Agenda

Einleitung

Vorgehen im Handwerk

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Nachfolge tut Not!

Nachfolgeprozess

Unternehmenswert

Nachfolgecheck

Integratives Modell für eine erfolgreiche Nachfolge

Praxisbeispiele und das GRC-Modell

Handlungsempfehlungen

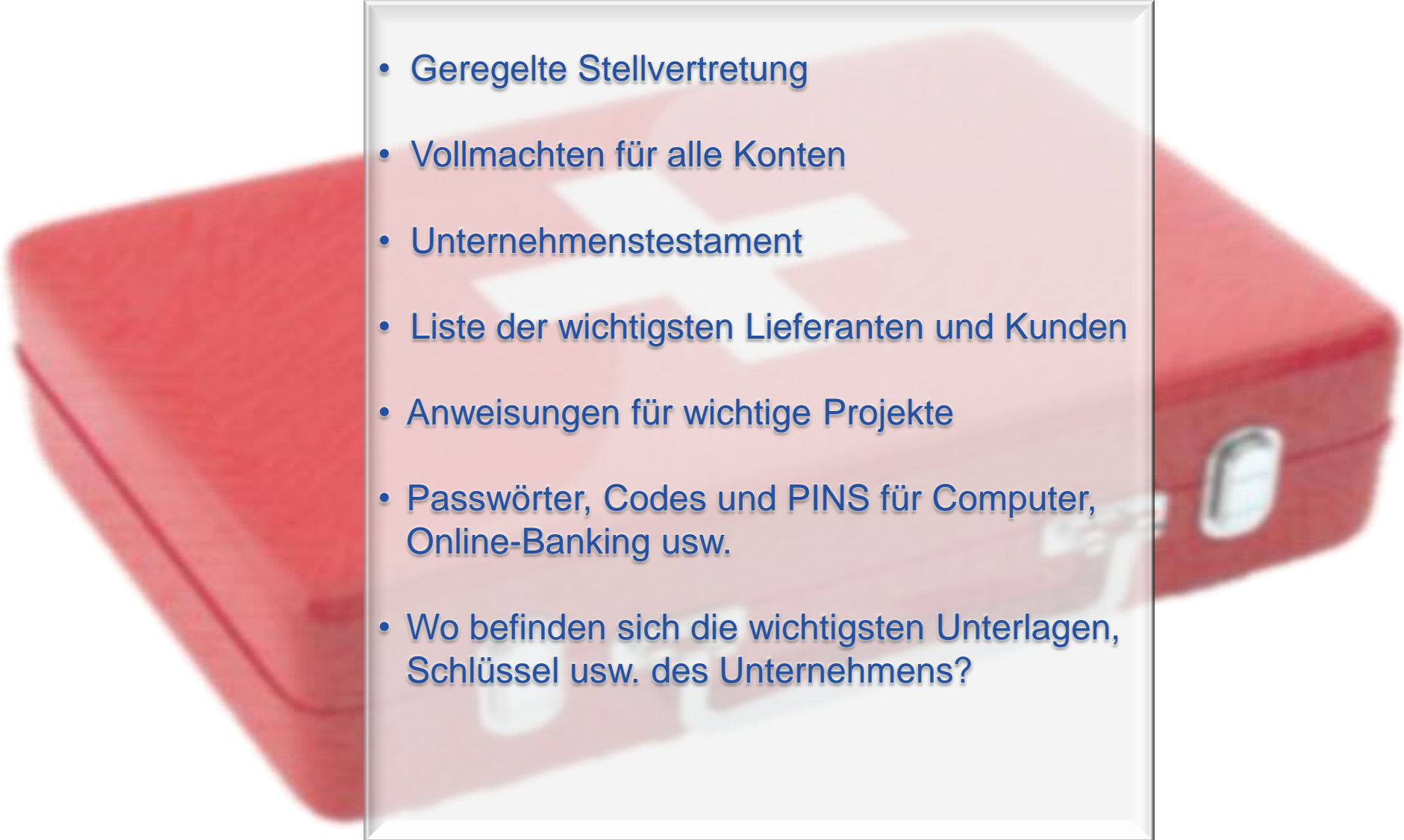
Fazit

Häufige Fragestellungen

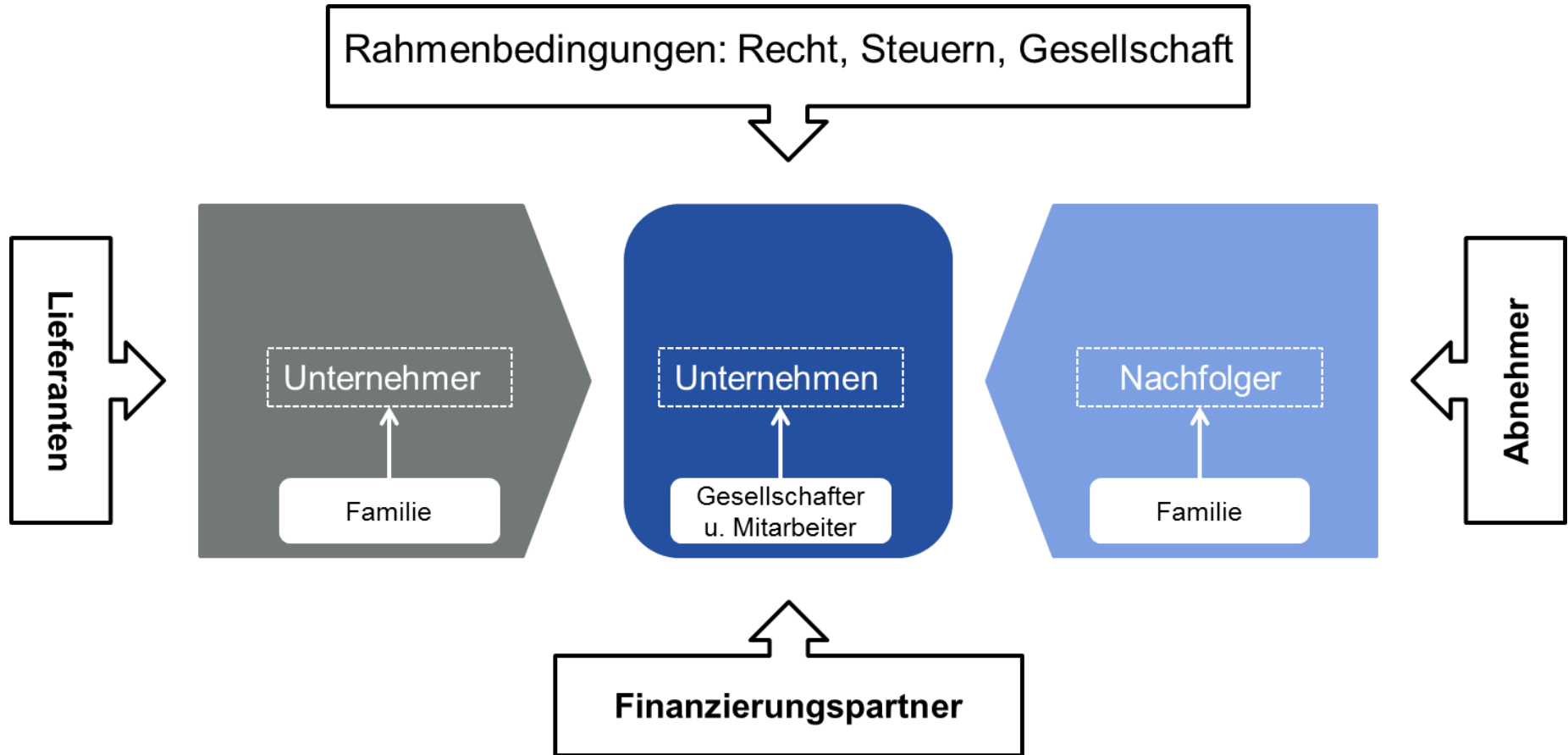
- Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Übergabe?
- Wie findet man einen geeigneten Nachfolger?
- Wie soll das Unternehmen übergeben werden?
- Was ist das Unternehmen wert?
- Wer kann im Nachfolgeprozess beraten?
- Wie kann die Nachfolge finanziert werden?
- Wie kann das Vermögen des Unternehmers gesichert werden?
- Wie gestaltet man den Nachfolgeprozess?

...aber bis dahin:
Notfallkoffer packen!

Notfall-Koffer

- 
- Geregelte Stellvertretung
 - Vollmachten für alle Konten
 - Unternehmenstestament
 - Liste der wichtigsten Lieferanten und Kunden
 - Anweisungen für wichtige Projekte
 - Passwörter, Codes und PINS für Computer, Online-Banking usw.
 - Wo befinden sich die wichtigsten Unterlagen, Schlüssel usw. des Unternehmens?

Unternehmensumfeld



Nachfolge als Managementaufgabe

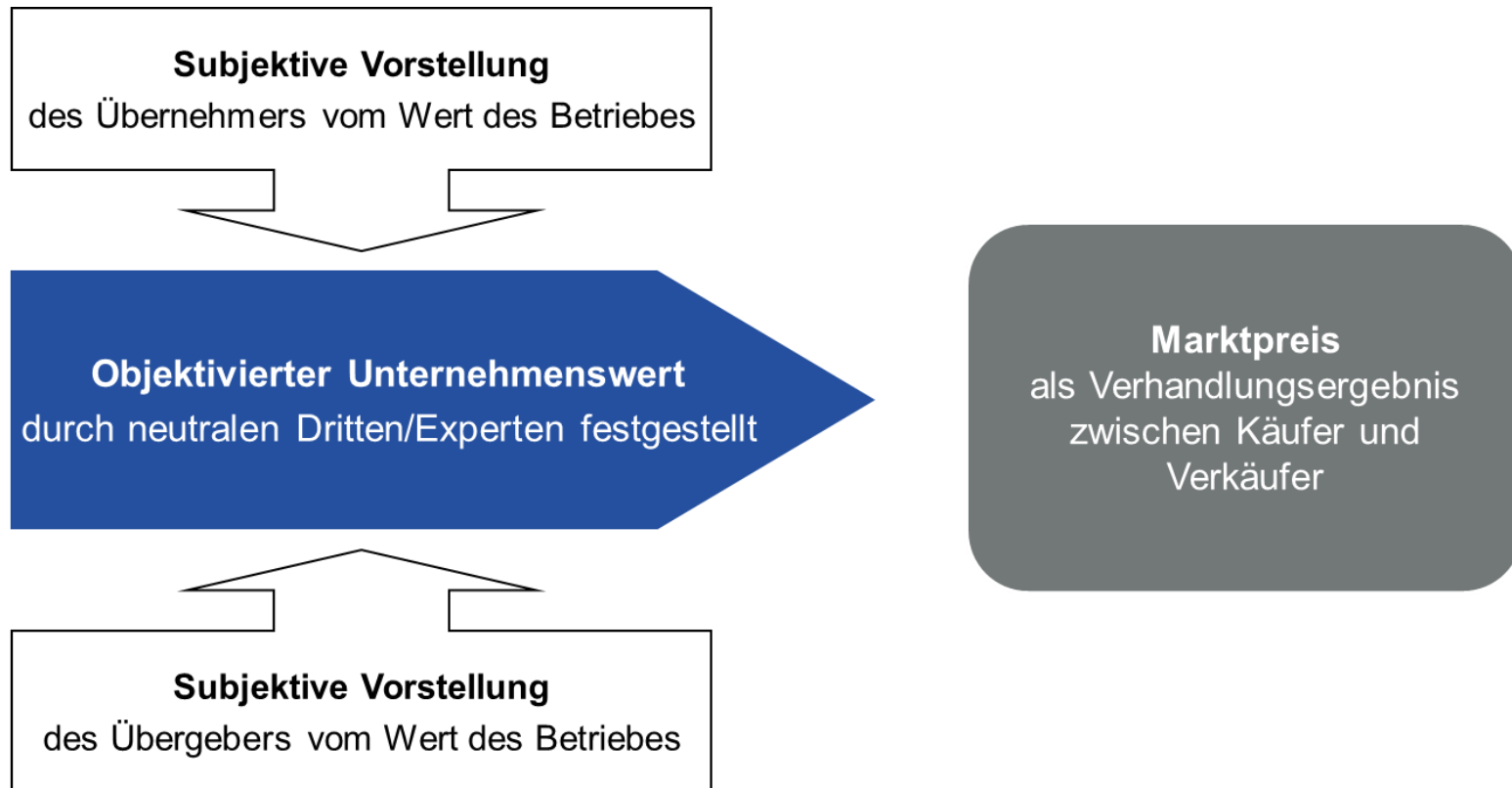


Die Qualifikation des Nachfolgers

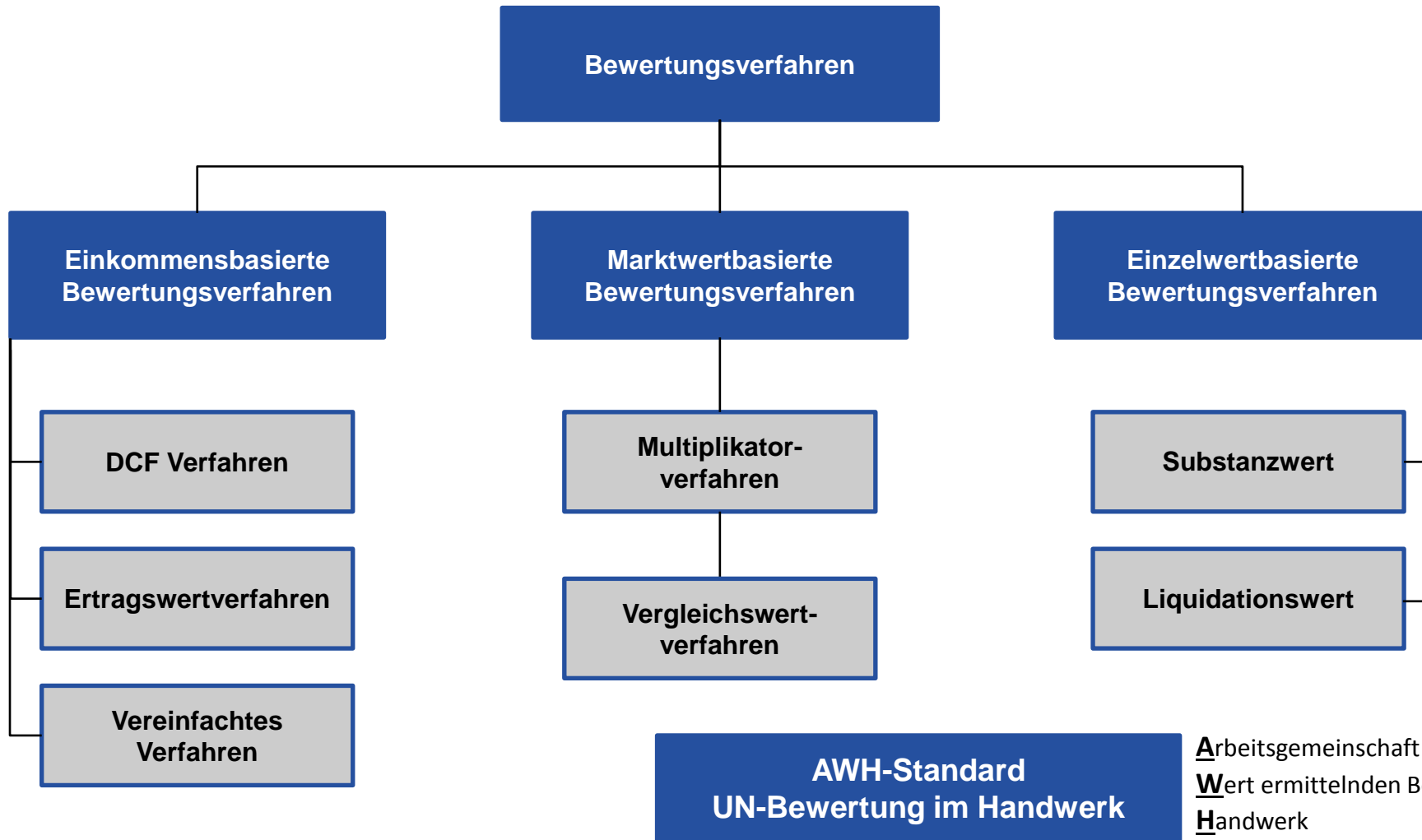


Unternehmenswert – Zwei Blickwinkel

Zwischen dem potenziellen Übernehmer und dem Übergeber besteht häufig ein Interessenkonflikt bezüglich des Unternehmenswertes.

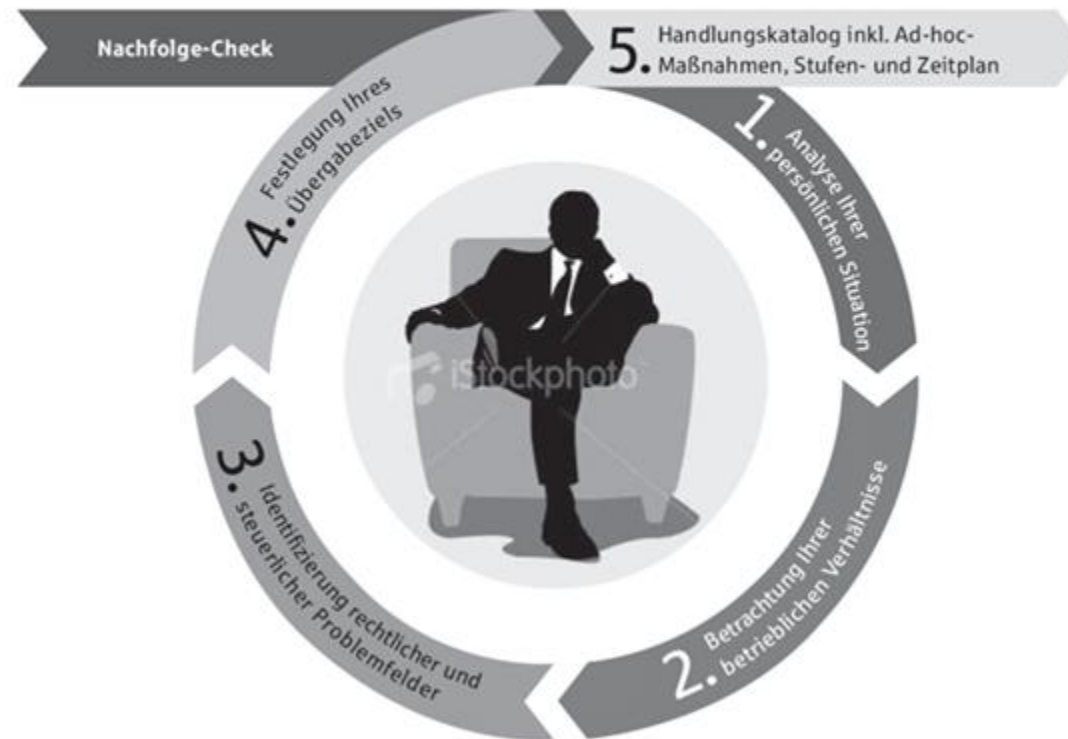


Bewertungsfragen zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus – AWH-Standard liefert einen zugeschnittenen Ansatz für Unternehmensbewertung im Handwerk



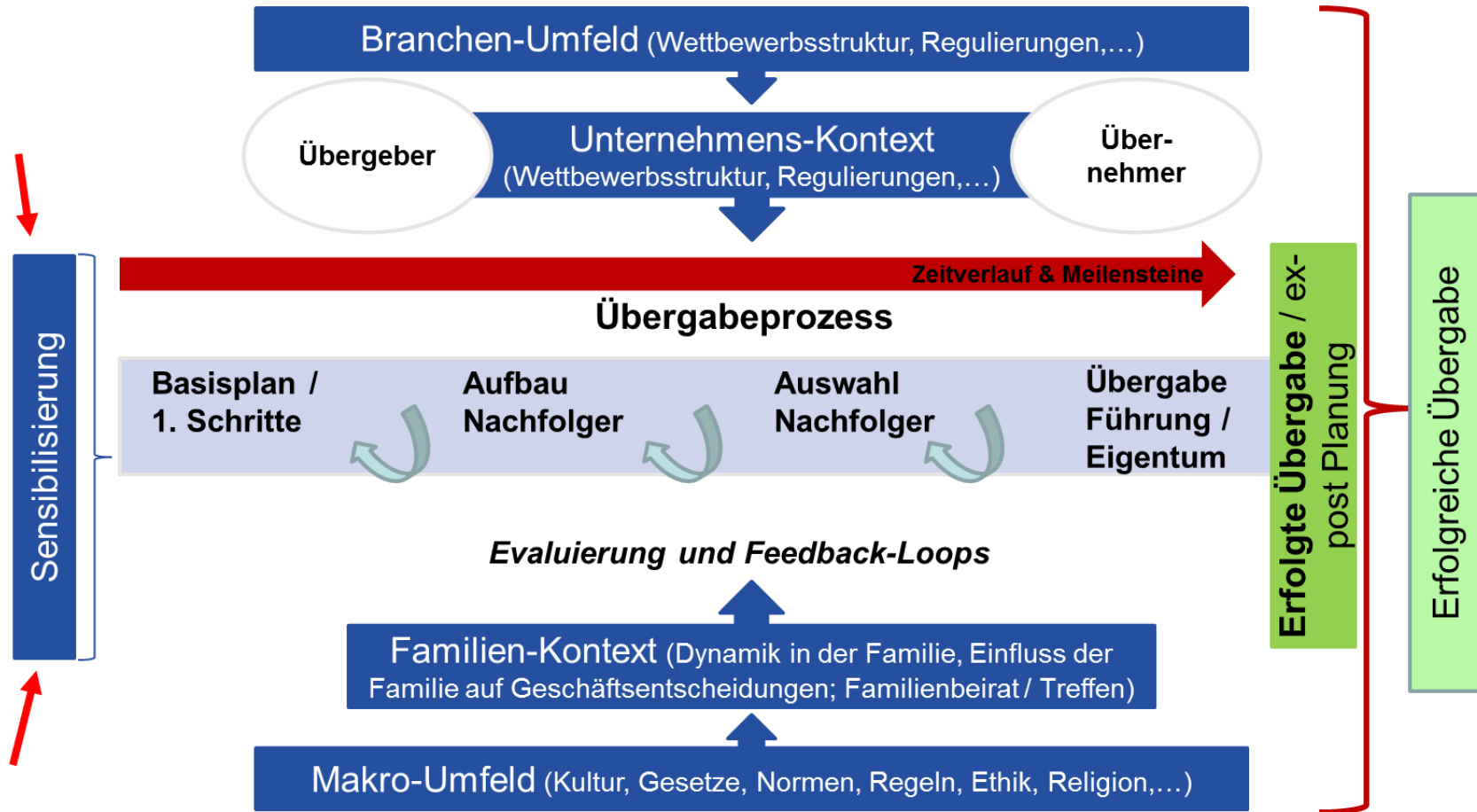
Arbeitsgemeinschaft der
Wert ermittelnden Betriebsberater im
Handwerk

Bestandteile des Nachfolge-Checks



• Sparkasse
Hannover

Integratives Modell für eine erfolgreiche Nachfolge (ifh & Uni Siegen)



Agenda

Einleitung

Vorgehen im Handwerk

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Praxisbeispiele und das GRC-Modell

Best Practice Beispiel: Haustechnik

Best Practice Beispiel: Automobilhändler / Kfz-Werkstatt

Best Practice Beispiel: Schlosserei / Metallverarbeitung

Das GRC-Modell

Handlungsempfehlungen

Fazit

Best Practice

Haustechnik

Best Practice – Haustechnik Unternehmensnachfolge

Umsatz (€): 3,0 Mio.
Mitarbeiter: 40

Ausgangslage:

- Eine positive vorjährige **Marktentwicklung** und gute **Wirtschaftlichkeit** ist vorhanden
- Weitere **Zuwächse** in versch. Bereichen **prognostiziert**
- **Übergabe der Unternehmensanteile** an zwei leitende Mitarbeiter in den nächsten 5-8 Jahren

Aufgabenstellung:

- **Erfassung** des Nachfolgestatus
- Interessen der Verhandlungspartner **abstimmen**
- **Einbettung** des Kaufpreises in einen Nachfolgefahrplan

Umsetzung:

- Analyse der **marktlichen Eckdaten**
- Analyse des betriebswirtschaftlichen **Unternehmensstatus**
- Analyse **Zielstellung** aus Unternehmersicht / Nachfolgersicht
- **UN-Bewertung** nach Ertragswertverfahren / Discounted Cash Flow Methode /
Multiplikatorenverfahren
- Erarbeitung der **Geschäftsplanung** (Plan-GuV)
- **Abstimmung** mit dem Steuerberater des Unternehmens

Best Practice – Haustechnik Unternehmensnachfolge

Ergebnis:

- **Einigung** durch:
 - ↳ Verhandlungen mit Geschäftsführer, Nachfolger und Hausbank
 - ↳ Gegenüberstellung unterschiedlichster Bewertungsansätze

- **Finanzierung** durch:
 - ↳ Kombination aus Bankdarlehen, Kfw-Mitteln und Verkäuferdarlehen

- **Nachfolgeplan**
 - ↳ Stufenweise Übertragung des Unternehmens in den nächsten 10 Jahren
 - ↳ Bisheriger Eigentümer bleibt im Betrieb aktiv und überträgt seine Anteile etappenweise an zukünftige Geschäftsführer

Best Practice

Automobilhändler/Kfz-Werkstatt

Best Practice – Automobilhändler/Kfz-Werkstatt Nachfolge - Familienunternehmen

Umsatz (€): 30 Mio.
Mitarbeiter: 70

Ausgangslage / Aufgabenstellung:

- Unternehmensgruppe: eine operative Gesellschaft und zwei Besitzgesellschaften
- **Schwebende Umsetzung** der familieninternen Unternehmensnachfolge seit Jahren
- **Angespannte Finanzlage** durch Unterdeckung bei Kapitaldiensten
- **Anwachsende Verbindlichkeiten**
- Gute **Grundlage für positive Zukunftsprognose** durch umfangreiches Leistungs-Spektrum im Premiumsegment

Umsetzung:

- **Neuordnung** des Firmenumfeldes und der Gesellschaftsverhältnisse
- Übertragung der **Finanzierung** auf Nachfolgeneration
- **Finanzierungsstruktur** zur Reduzierung des Kapitaldienstes **neuordnen**
- **Anpassung der Aufwendungen** für Immobilien an marktübliche Rahmenbed.
- **Betriebsmittelfinanzierung** an den aktuellen Geschäftsverlauf anpassen
- Ausgleich von überfälligen **kurzfristigen Verbindlichkeiten**
- Erstellung eines **Maßnahmen- und Umsetzungsplanes**

Ergebnis:

- Nachfolge- und Unternehmenskonzept:
 - ↳ Von Finanzierungspartnern positiv bewertet
- Einführung des **Controllings** ausgerichtet auf Steuerungsbedürfnisse
- Umsetzung des **Maßnahmenplans**
- Rating der Banken:
 - ↳ Konnte positiv beeinflusst werden
 - ↳ Reduzierung der Finanzierungskosten

Best Practice

Schlosser / Metallverarbeitung

Umsatz (€): 0,5 Mio.
Mitarbeiter: 5

Ausgangslage / Aufgabenstellung:

- Unternehmen befindet sich **in 2. Generation**
- Unternehmer **seit Lehrzeit** im Unternehmen
- 10 Kunden erzeugen 80 % des Umsatzes, **1 Kunde** davon alleine schon **50 %**
- **Meister** wurde Nachfolge angeboten, aber **lehnte ab**
- Ziel ist die **Verpachtung des Unternehmens**

Best Practice – Schlosser / Metallverarbeitung - Verpachtung

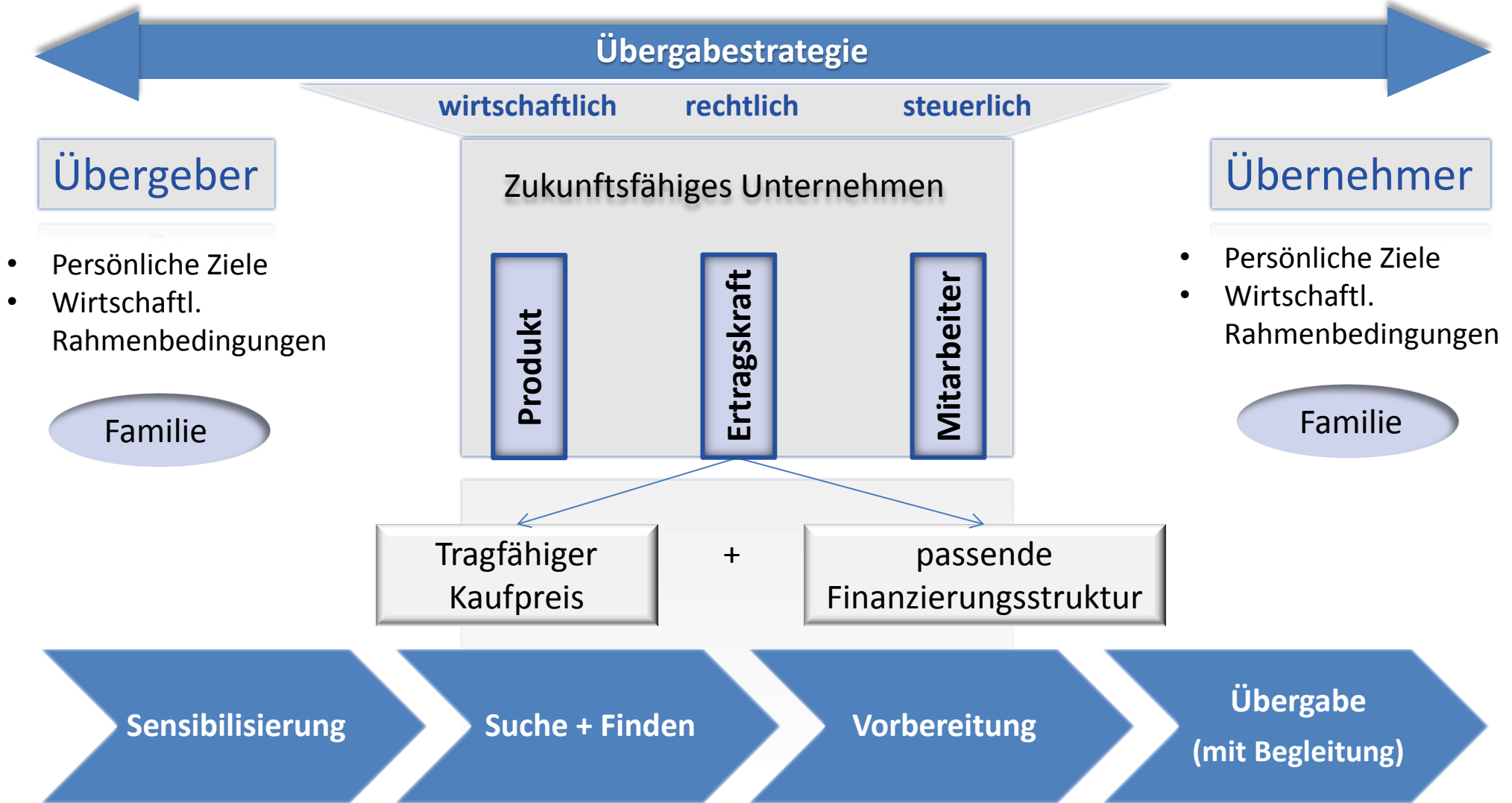
Umsetzung:

- Erstellung des **Profils** für nexxt-change
- Ca. **10 Interessenten** für Unternehmen gewonnen
 - ↳ 2 Interessenten konkrete Verhandlungen geführt

Ergebnis:

- Interessent pachtet Unternehmen
- Umsetzungsdauer ab Erstkontakt bis Verpachtung: **9 Monate**

Das GRC-Modell zu Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensnachfolge



Agenda

Einleitung

Vorgehen im Handwerk

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Praxisbeispiele und das GRC-Modell

Handlungsempfehlungen

Fazit

Wichtige Schritte zur Nachfolge

- **Persönliche Ziele** definieren
 - Alterssicherung / Familiensicherung
 - Langfristige Sicherung des Unternehmens / Lebenswerkes
 - Abgabe der Verantwortung oder weiterhin Einfluss besitzen
- **Zeitpunkt / Zeitraum** für die Nachfolge festlegen
- Das Unternehmen auf die Übergabe **vorbereiten**
 - Schwachstellen erkennen, analysieren und beseitigen
 - Strategie festlegen (Markt, Produkte, Vertrieb, Organisation, Investitionen)
 - Altlasten definieren und beseitigen
 - Transparenz für alle Beteiligten schaffen

Wichtige Schritte zur Nachfolge

- Mitarbeiter und Führungskräfte für das Thema **sensibilisieren**
- **Nachfolger** finden (Nachfolge innerhalb der Familie, Mitarbeiter oder extern)
- **Persönliche** Ziele des Nachfolgers abgleichen
- **Übergabemodalitäten** festlegen
- Rechtliche und steuerliche **Rahmenbedingungen** festlegen
- Nachfolger **intensiv** vorbereiten
- **Übergabe** des Unternehmens an den Nachfolger

Agenda

Einleitung

Vorgehen im Handwerk

Erfolgsfaktoren einer gelungenen Unternehmensnachfolge

Praxisbeispiele und das GRC-Modell

Handlungsempfehlungen

Fazit

Fazit - Unternehmensnachfolge

- Nachfolge ist **DIE Herausforderung** im Unternehmerleben
- Rechtzeitige **Sensibilisierung** erhöht die Erfolgschancen
- **Notfallregelungen** sichern reibungslose Geschäftsfortführung für alle Fälle
- **Zukunftsfähiges Unternehmen** ist die Basis der Nachfolge
- **Realistische** Erwartungen erleichtern den Prozess
- Klarer **Fahrplan** und eine **offene Kommunikation** verringern Reibungsverluste
- **Konsequenz** in der Umsetzung führt zum Ziel

...und natürlich eine rechtzeitige **Einbindung** und **Unterstützung** im Prozess durch **Externe!**

Anlagen:

Anlage 1: 10 Erfolgsfaktoren der Betriebsübernahme (Handwerkskammer Schwaben 2007)

Anlage 2: 11 Tipps zur erfolgreichen Unternehmensübergabe/-nahme (Handwerkskammer Münster 2017)

Anlage 3: Check-Liste Betriebsübernahme im Handwerk (Handwerkskammer Münster 2017)

Anlage 1: 10 Erfolgsfaktoren der Betriebsübernahme – HWK Schwaben (2007)

1

Qualifikation und Engagement des Übernehmers

2

Ein gut geführter Betrieb

3

Ein günstiger **Kaufpreis** entsprechend der Betriebsbewertung

4

Ausreichend **Eigenkapital** des Übernehmers

Anlage 1: 10 Erfolgsfaktoren der Betriebsübernahme – HWK Schwaben (2007)

5

Eine **solide Finanzierung**

6

Ein kontinuierlicher **Übergang**

7

Eine frühzeitige **Planung der Übernahme**

8

Eine **langfristige Strategie**

Anlage 1: 10 Erfolgsfaktoren der Betriebsübernahme – HWK Schwaben (2007)

9

Detaillierte **Verträge**

10

Eine umfassende **Nachfolgeregelung** bei Familienbetrieben

Anlage 2: 11 Tipps zur erfolgreichen Unternehmensübergabe/-nahme – HWK Münster (2017)

1

Vorbereitung der Übernahme ohne Zeitdruck, formulieren der Ziele und
Besprechung mit Berater

2

Entsprechende **Qualifikation und Unterstützung** durch Partner und Familie
mitbringen

3

Unabhängige Prüfung der **tatsächlichen Gründe** für Betriebsübergabe

4

Überblicken **vorjähriger Entwicklungen** (z.B. Investitionen, AV, MA und deren
Qualifikationen, Kundenzufriedenheit,...)

Anlage 2: 11 Tipps zur erfolgreichen Unternehmensübergabe/-nahme – HWK Münster (2017)

5

Erhalt **wichtiger Informationen** des Übergebers (Bilanzen, GuV, Verträge mit MA, Kunden, Lieferanten usw.) und **Produkt- und Leistungsangebot prüfen**

6

Informieren über **rechtliche Verhältnisse** des Betriebes

7

Kritische **Prüfung der Preisvorstellung** des Übergebers

8

Vollständige **Kapitaldienstplanung** für Übernahme mit Berücksichtigung der Betriebsmittel

Anlage 2: 11 Tipps zur erfolgreichen Unternehmensübergabe/-nahme – HWK Münster (2017)

9

Vereinbarung eines **Wettbewerbsverbots** für Übergeber im Übergabevertrag

10

Vereinbarung zur **rechtzeitigen, umfassenden Vorbereitung** auf künftige Aufgaben inkl. **Vorstellung** des Betriebs, Mitarbeiter und Kunden

11

Beratung durch Handwerkskammer, Steuerberater und Juristen

Anlage 3:

HANDWERKSRECHT UND HANDELSRECHT		WELCHE UNTERLAGEN BENÖTIGEN SIE?	
Mit welchem Handwerk bzw. mit welchem Gewerbe ist der Betrieb in die Handwerksrolle bzw. in das Gewerbeverzeichnis eingetragen?		Die Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre	
Erfüllen Sie die handwerksrechtlichen Voraussetzungen?		Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen mit Summen- und Salden-Listen	
Welche Rechtsform hat der Betrieb?		Informationen über die Bewertung des Warenlagers, der halbfertigen, noch nicht abgerechneten Arbeiten und der Forderungen	
Wollen Sie den Firmennamen weiter führen?		Das aktuelle Anlagenverzeichnis	
Ist der Betrieb im Handelsregister eingetragen?		Eine Liste aller Mitarbeiter mit Angabe des Alters und der Betriebszugehörigkeit	
KURZE ANALYSE DES BETRIEBES		Die aktuelle Kundenkartei	
Weshalb will der Inhaber den Betrieb übergeben?		Die Auflistung der bestehenden Aufträge	
Welchen Ruf genießt der Betrieb?		Die Verträge mit Familienangehörigen, wie Arbeits-, Miet-, Darlehensverträge	
Welches Produkt- und Leistungsprogramm bietet er an?		Beim Verkauf von Immobilien: den aktuellen Grundbuchauszug	
Welche und wie viele Kunden hat der Betrieb?		Bei einer Gesellschaft: den aktuellen Gesellschaftsvertrag	
Ist der Betrieb von wenigen Kunden in hohem Maße abhängig?			
Können Sie die Kundenbeziehungen übernehmen?		KAUF DES BETRIEBES UND KAUF VON GESELLSCHAFTSANTEILEN	
Wie viele Mitarbeiter sind beschäftigt und wie ist deren Qualifikation?		Wollen Sie die Firma fortführen oder nur einzelne Wirtschaftsgüter kaufen?	
Wie alt sind die Mitarbeiter und wie lange arbeiten sie schon im Betrieb?		Wie hoch ist der Substanzwert der übernommenen Wirtschaftsgüter?	
Wie gut ist das Betriebsklima?		Wer hat den Wert geschätzt?	
Wer ist der Eigentümer der Betriebsräume?		Wann und auf welcher Grundlage wurde der Wert geschätzt?	
Welche Laufzeit hat der Mietvertrag?		Welche Bedingungen soll der Kaufvertrag (Übergang von Nutzen und Lasten, Gewährleistungsfrist, Bezahlung des Kaufpreises, Absicherung der Kaufpreisforderung usw.) enthalten?	
Können Sie den Mietvertrag übernehmen bzw. einen neuen abschließen?		Wann und auf welcher Grundlage wurde der Wert geschätzt?	
Wie beurteilen Sie den Standort des Betriebes (Passantenfrequenz, Verkehrsanbindung, Parkmöglichkeiten)?		SCHENKUNG DES BETRIEBES	
Wie ist das Betriebsgrundstück im Bebauungsplan ausgewiesen (Industriegebiet, Gewerbegebiet, Mischgebiet, Wohngebiet)?		Welche Vermögensgegenstände und welche Verbindlichkeiten werden durch die Schenkung übertragen?	
Wie ist der Zustand der Betriebsräume (baulicher Zustand, Arbeitsstättenrichtlinien, Erweiterungsmöglichkeiten)?		Welche Auflagen (z.B. Zahlung einer Rente, lebenslanges Wohnrecht, Veräußerungsverbot, Rückfallklausel) sind mit der Schenkung verbunden?	
Genügen die technischen Anlagen und Einrichtungen den Sicherheitsstandards?		Müssen Pflichtteilsansprüche berücksichtigt werden?	
Werden die Auflagen zum Schutz der Umwelt erfüllt?			

Anlage 3:

PACHT DES BETRIEBES

Welche Wirtschaftsgüter pachten Sie?

Welche Regelungen sind im Pachtvertrag vorgesehen (Übernahme der Reparaturen, Ersatzbeschaffungen, Veränderungen der Pachthöhe, Kündigungsfrist, Wettbewerbsverbot für den Pächter, Tod eines Vertragspartners)?

KAPITALBEDARF UND FINANZIERUNG

Wie hoch soll der Übernahmepreis sein?

Welche Ersatz- und Neuinvestitionen sind erforderlich?

Wie hoch ist der Betriebsmittelbedarf zur Finanzierung der Außenstände?

Wie hoch ist der gesamte Kapitalbedarf (Kaufpreis, Ersatz- und Neuinvestitionen, Betriebsmittelbedarf)?

Wie viel Eigenmittel können Sie aufbringen?

Welche Sicherheiten können Sie bieten?

Welche staatlichen Finanzierungshilfen können Sie beantragen?

Welche Finanzierungshilfe kann Ihnen der Vorgänger anbieten (Ratenzahlung, Verkäuferdarlehen, Stundung, Sicherheiten)?

Wie hoch wird die Zins- und Tilgungsbelastung sein?

WEITERE ASPEKTE

Was müssen Sie bei den Arbeitsverhältnissen beachten?

Welche Haftungsrisiken gehen auf Sie über (Gewährleistungen, Steuerschulden, technische Gefahren, Altlasten)?

Wie können Sie diese Haftung ausschließen?

Welche Verträge können bzw. wollen Sie übernehmen?

Welche Vereinbarungen müssen darin getroffen werden?

DIE KÜNFTIGE ENTWICKLUNG

Welche Änderungen wollen Sie vornehmen (Unternehmenskonzept, Mitarbeiterführung, Marketing, Produkt- und Leistungsangebot)?

Haben Sie ein schriftliches Unternehmenskonzept erstellt?

Mit welchem Umsatz rechnen Sie nach der Betriebsübernahme?

Welche Veränderungen ergeben sich bei den einzelnen Kostenarten (Personalkosten, Miete/Pacht, Zinsen, Abschreibungen etc.)?

In welchem Umfang will der Vorgänger noch bei Ihnen mitarbeiten (als Angestellter, als Berater, als Aushilfskraft)?

DIE KÜNFTIGE ENTWICKLUNG

Welche Gewinnerwartung haben Sie?

Wie sieht die Liquiditätsentwicklung zukünftig aus?

WELCHE SCHRIFTLICHEN UNTERLAGEN BENÖTIGEN SIE FÜR IHRE BANK?

Den Businessplan

Den Kapitalbedarfsplan

Den Finanzierungsplan

Die Rentabilitätsvorschau für die nächsten Jahre

Ihren Lebenslauf

Eine Auflistung Ihres Vermögens und Ihrer Schulden

Die Entwürfe von Verträgen, wie Miet- oder Pachtvertrag, Kaufvertrag, Gesellschaftsvertrag

Eine Schufa-Auskunft von Ihnen

WELCHE SCHRIFTLICHEN VERTRÄGE BENÖTIGEN SIE?

Den Kaufvertrag (wenn Grundstücke verkauft werden, muss der Vertrag notariell beurkundet werden)

Den Miet- oder Pachtvertrag

Einen Ehegatten-Arbeitsvertrag

Einen Arbeits- oder Beratervertrag mit dem Vorgänger

Arbeitsverträge mit den Mitarbeitern (wenn noch keine schriftlichen Verträge vorliegen)

Bei einer Gesellschaft: Einen Gesellschaftsvertrag

Einen Ehevertrag, wenn Sie Regelungen treffen wollen, die vom gesetzlichen Güterstand abweichen.

Bei einer Übernahme innerhalb der Familie: Eine umfassende Erbregelung Ihrer Eltern durch ein Testament oder durch einen Erbvertrag .

GRC + Nachfolge

- Regionalpartner der KfW Börse „Nexxt Change“ (Nachfrage und Angebot)
- Mitautorenschaft „Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung“, BDU
- Referent für KfW, IHK und HWK's
- Juror und Coach beim Businessplanwettbewerb Berlin-Brandenburg
- Unternehmensbewertung
- Langjährige Praxis in Begleitung des gesamten Nachfolgeprozesses

GRC – Gruppe Hannover – Berlin

GRC Consulting

Begleitung von Unternehmern und Unternehmen bei der strategischen Unternehmensentwicklung und der operativen finanziellen Unternehmensführung
www.grc-ub.de

GRC Finance

Optimierte Finanzierungsstruktur für den Mittelstand
www.grc-finance.de

GRC Personal

Personalberatungs- und Personalmanagement- Dienstleistungen.
Personalsuche und Personalentwicklung
www.grc-personal.de

GRC Marketing

Begleitet mittelständische Unternehmen und deren Entscheidungsträger in allen Fragen des Marktauftritts & Vertriebs
www.grc-marketing.de

GRC Lean

Schlanke Prozesse für zukunftsfähige Unternehmen.
www.grc-lean.de

www.grc-gruppe.de

Kontaktdaten

Hannover

Gördes, Rhöse & Collegen Unternehmensberatung KG
Adenauerallee 20
30175 Hannover
www.grc-ub.de
info@grc-ub.de
Tel: 0511 / 54 44 56 - 0

Berlin

Gördes, Rhöse & Collegen Unternehmensberatung GmbH Berlin
Brandenburgische Str. 27
10707 Berlin
www.grc-ub.de
info@grc-ub.de
Tel: 030 / 30 10 59 - 50