

# Chancen und Risiken bei der Unternehmensnachfolge

ISB Gründertag 2019

Workshop 9

# Unternehmensnachfolge – Vor- und Nachteile

- Unternehmerpersönlichkeit

# Vorteile

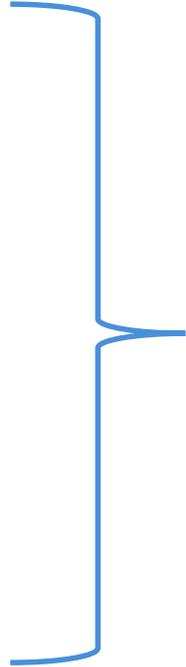
- Eingespielte Prozesse
- Erschlossene Märkte
- Positives Image
- Vorhandener Kundenstamm
- Eingearbeitetes Personal
- Eingeführte Produkte
- Wegfall einer Anlaufphase



**Planungssicherung**

## Nachteile

- Alte Produkte, ausgediente Betriebsausstattung
- Überholte Produktionsprozesse
- Starke Abhängigkeit vom bisherigen Inhaber
- Kundenverluste
- Personalveränderungen
- Übernahme von Haftungen, Altlasten
- Wegfall einer Anlaufphase



**Unsicherheit**

# (1) Unternehmerpersönlichkeit

- Unternehmer/-innen Profil vorhanden?
  - Realistisches Bild über zukünftigen Unternehmer-Alltag
  - Persönliche Voraussetzungen
  - Einstellung zum Geld
  - Fachliches Know-How
  - Unternehmerisches Know-How
- **Weshalb tue ich mir das an?**



## (2) Unternehmerpersönlichkeit

- **Auf Rollenwechsel vorbereitet?**
  - Übernahme innerhalb der Familie
    - Emotionale Komponente (will ich das?)
    - Schrittweise in Führungsrolle hineinwachsen
    - Akzeptanzproblem
  - Vom Mitarbeiter zur Führungskraft
    - Unternehmen bekannt (Abläufe, Kunden, Lieferanten etc.)
    - Betriebsblindheit?
    - Akzeptanzproblem
- Übernahme als Dritter

# Due Diligence bei der Betriebsübernahme

- Sorgfältige und intensive Prüfung des Unternehmens 
- Beurteilung der Zukunftsperspektiven 
- Risiko, Chancen, Plausibilität prüfen 

# Bausteine



- Rahmenbedingungen
- Wertschöpfungskette
  - Ressourcen, Fertigung / Dienstleistung, Vermarktung, Ergebnisse
- Zahlenwerk
  - Investition / Finanzierung, Rentabilität / Kostenrechnung
  - Liquidität
    - Tragfähigkeit
    - Umlauffinanzierung
- Recht und Steuerrecht
- Formalitäten

# Erste Fragen („Fieber messen“)



- Weshalb Übergabe?
  - Gab es bereits frühere Übergabeveruche?
- Wann soll die Übergabe stattfinden?
- Unternehmensimage/-auftritt (nach innen und außen)
  - Ansehen, Öffentlichkeitsarbeit, äußeres Erscheinungsbild
  - Unternehmensphilosophie, Leitbild
  - Besonderheiten?
- **Inhaberabhängigkeit**
- Führungsstil / Management (Schreibtisch)

# Geschäftsfelder, Produkte



- Kernsortiment, Qualität
- Entwicklung der Geschäftsfelder (Lebenszyklus, wirtschaftlich)
- SWOT-Analyse
  - Externe Chancen und Risiken
  - Interne Stärken und Schwächen
- Abhängigkeiten?
  - Produkte
  - Großaufträge
- **Zukunftsfähigkeit im Wettbewerb?**

# Absatz, Branche, Wettbewerb



- Entwicklungen
  - Märkte
  - Konjunktur, strukturelle Gegebenheiten
  - Marktpreis / Marktanteil / Absatzgebiet
  - Konkurrenten / Wettbewerbsintensität
  - Standortqualität
- Preisgestaltung
  - Was kann / was muss?

# (1) Kunden, Akquise

- Kundenanalyse / -qualität
  - Anzahl, Kundenstruktur, Abhängigkeit?
    - Kundendatei, Auftragsliste
  - Zahlungsmoral
  - Neukundengewinnung möglich?
  - Verlust durch Übernahme? Fixierung auf Inhaber?

## (2) Kunden, Akquise

- **Wie werden Kunden (nicht) erreicht?**
  - Marketing-Instrumente: u.a. Internet, Social Media
  - Akquisitionsmaßnahmen: u.a. Werbung, Vertrieb
    - Gibt es besondere Vertriebsformen?
- Marketing-Konzept explizit vorhanden?
- Kundenbedürfnisse und Kundenansprache
- Welcher Umsatz kann realisiert werden?

# (1) Personal

- **Arbeitsverträge werden übernommen (§613a BGB)**
  - Schriftliche Information an Mitarbeiter (§613 Abs. 5 + 6)
- **Alters- und Leistungsstruktur**
  - Leistungsträger, „Milchkühe“, Low-Performer
- **Personalliste**
  - Name, Alter, Betriebszugehörigkeit, Besonderheiten (z.B. Kündigungsschutz)
- **Personalvermögen**
  - Qualifikation, Erfahrung, Motivation
    - Wissensmanagement
    - Abhängigkeiten von Mitarbeitern?

## (2) Personal

- Betriebsklima („Summe der Gewohnheiten“)
- Arbeitszeitregelungen
- Vergütung / Verträge
- Mitarbeiterproduktivität
- **Arbeitgeberattraktivität**
  - Personal-/Organisationsentwicklung
  - Führungsstil
- **Wie stehen die Mitarbeiter zur Übernahme?**
  - Bleiben Mitarbeiter erhalten? Neurekrutierung?



# Geschäftsausstattung

- Technischer Stand?
  - Zustand, Alter, Auslastung
  - Büroausstattung - Software
- Kapazitätsauslastung
- Ersatz- / Erweiterungsinvestitionen

# Fertigung

- Produktqualität
- Auslastung der Produktionsanlagen
- Mitarbeiterqualifikation
- **Wirtschaftliche Produktion?**
  - Umstrukturierungen notwendig?

# Standort

- Eigentümer / Vermieter der Räumlichkeiten?
- Höhe Miete (Kaufpreis) angemessen?
- Nebenkosten / Unterhaltskosten
- Gesetzliche Vorschriften eingehalten? (ggf. Auflagen)
  - Umbauten/Renovierungen erforderlich?
- Absehbare Infrastrukturänderungen

# Einkauf

- Lieferantendatei
  - Abhängigkeiten vorhanden?
  - Wie sind die Konditionen?
- Qualität der Waren / Fremdleistungen

# Organisation und Planung

- Unternehmensaufbau und Betriebsablauf
- Zeit-/Materialerfassung
- Lagerhaltung angemessen
- Kommunikationstechniken
- Hard- und Software
- Ordnungssysteme / Formulare
- Stellenpläne, Vertretungsregelungen
- Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse

# Finanzierung

- Einträge bei Creditreform, Bürgel, Schimmelpfeng usw.
- Bankenrating
- Höhe und Sicherheit bestehende Forderungen
- Höhe und Besicherung Verbindlichkeiten und Darlehen, bei wem?
- Darlehenskonditionen
- Bestehen Fördermittel?
- Höhe Gewährleistungen
- Liquidität
- Höhe Eigenkapital / Gewinnvorträge

# (1) Zahlenwerk

- Jahresabschlüsse / BWA
  - Mind. 3 letzte Bilanzen und GuV
  - Zeitnahe betriebswirtschaftliche Auswertungen
  - Ergebnisse steuerrechtlicher Betriebsprüfungen
  - Ergebnisse Prüfungen der Krankenkassen
  - **Branchenvergleich und Zeitvergleich**
  - Schlüssel-Kennzahlen zum Umsatz
    - Pro Mitarbeiterkapazitäten
    - Pro produktivem Mitarbeiter
    - Pro Verkaufsmitarbeiter
    - Pro Verkaufsfläche

## (2) Zahlenwerk

- Verbindlichkeiten gegenüber Finanzamt und sonstigen Behörden
- Auftragsbestand
- Lagerbestand
- Halbfertige Arbeiten
  - Wie hoch?
  - Wie ermittelt?

## (3) Zahlenwerk

- Stand der Kostenrechnung / Deckungsbeitragsrechnung 
  - Kalkulation, Preisfindung
- **Rentabilitätsvorausschau** 
- **Aussagefähige Unterlagen** 
  - Aktualität
  - Differenzierung / Genauigkeit
  - Plausibilität
  - Struktureller Aufbau
  - Zeitliche Abgrenzung

## (4) Zahlenwerk €

- Kaufpreis / Wertermittlung
  - Relevante Gegenstände erfasst / angemessen bewertet?
  - Wann Bewertung von Material, Waren und halbfertigen Arbeiten?
  - **Evtl. enthaltener Firmenwert angemessen?**
  - Ist bereits ein Wertgutachten für Unternehmenswert erstellt?
  - Kaufpreis, Miete, Pacht für Unternehmen angemessen?



# Rechtliche Prüfung – Status der Gesellschaft



- Handelsregisterauszug
- Gesellschafterverträge
- Gesellschaftsrechtliche Verpflichtungen
- Grundbuchauszüge
- Schutzrechte (u.a. Lizenzen, Patente)
- Umweltrechtliche Prüfungen
- Rechtsstreitigkeiten
- Zertifikate (u.a. ISO-Zertifikate, TÜV)

# Rechtliche Prüfung - Haftung

- Übernahme Arbeitsverträge (§613a BGB)
- Haftung für betriebliche Steuerverbindlichkeiten (§75 AO)
- Haftung bei Weiterführung der Firma (§25 HGB)
- Haftung Erben
- Haftung Altlasten

# (1) Rechtliche Prüfung - Verträge

- Übernahmevertrag
- Miet-, Pacht-, Leasingverträge
- Gesellschaftsverträge und Geschäftsführerverträge
- Vertriebspartner
- Leistungs- und Lieferverträge
- Verträge mit besonderen Nutzungsrechten
- Laufzeitbindung
- Versicherungen
- Beraterverträge, Agenturverträge

## (2) Rechtliche Prüfung - Verträge

- Sonstige Verträge
- Gegenwärtige oder drohende Verfahren
- **Übernahme, Kündigung, Neuverträge?**
  
- *Tendenziell eher Erwerb von Vermögenswerten (Asset-Deal) als Erwerb von Gesellschafteranteilen (Share-Deal) empfehlenswert*

# (1) Planungsschritte

- Gute Planung ist die beste Voraussetzung!
- Übernahme-Fahrplan
- Übernahmezeitpunkt klären
- Übernahmevertrag

## (2) Planungsschritte

- Verständigung über Kaufpreis 
  - Erst Verständigung über Substanz-Wertermittlung, dann erst Firmenwert anpacken!
  - Bewertungsaspekte klar? 
    - Sammeln, sichten, strukturieren
- **Kapitaldienst für Finanzierung gewährleistet?**
- Angebot und Nachfrage entscheidend
- **„Jede Verhandlung beginnt mit einem NEIN!“**

## (3) Planungsschritte

- **Übergabeform**
  - **Asset Deal**
    - Kauf, Pacht, Miete, Rente
    - **Übertragung von Wirtschaftsgütern, Vermögenswerten**
  - **Share-Deal – komplette Gesellschafteranteile – Beteiligung**
    - Erwerb von Gesellschaftsanteilen, Kauf GmbH, Schenkung
    - **Übertragung von allem Vermögen und Verbindlichkeiten**
  - **Zukünftiges Engagement des Übergebers klären!**
    - Kann der Übergeber loslassen? Was braucht er dafür?
  - **Gleitende Übergang gewährleistet?**
  - **Abstimmung mit Inhaber, Personal**

## (4) Planungsschritte



- Beteiligte Shareholder
  - **Einigkeit herstellen – win-win Situation**
    - Übernehmer/Übergeber
    - Mitarbeiter
    - Finanzierungspartner
    - Vertragspartner
    - Auftraggeber, Zulieferer
- Fortführung der Firmierung?

## (5) Planungsschritte

- Erstellung Übernahmekonzept (Geschäftsplan)
  - Personenangaben
  - Unternehmensbeschreibung
    - Ist-Zustand, Ziele, Maßnahmen dorthin
    - **Schwerpunkt: Wie kommt der Umsatz (plausibel) zustande?**
    - Zahlenwerk mit Erläuterungen
  - Finanzierung
    - Liquiditätsbedarf
    - Ausreichende Auftragsvorfinanzierung
    - Eigenkapital
      - Vorhanden, erforderlich

## (6) Planungsschritte

- Finanzierung (Fortsetzung) 
- Fremdkapital
- Sicherheiten
  - Öffentliche Finanzierungsmittel / Zuschüsse
  - (nicht alles?!)
- Bankkonzept / Bankgespräche
- **Kapitaldienst leistbar?**
- **Zeitlichen Vorlauf (Dauer) bedenken**

# (1) Berater

- Steuerberater 
- Unternehmensberater 
  - Unterstützung Betriebsuche
  - Übernahme strategisch planen
  - Bestandsaufnahme: Übergabefähigkeit des Betriebes prüfen
  - Wertermittlung von Grundstücken, Gebäuden, Maschinen
  - Betriebswirtschaftliche Ermittlung des Unternehmenswertes
  - Begleitung bei Betriebsübergabe/-übernahme

## (2) Berater

- Unternehmensberater (Fortsetzung)
  - Klärungshelfer 
    - Bei Konflikten, Streit, Uneinigkeit und auch für Selbstklärung
    - Erst klären, dann lösen!
      - Hintergründe für das Verhalten
      - Hinter Vorwürfen, Positionen stecken (verhandelbare) Interessen, Bedürfnisse!
- Rechtsberatung 
- Kompetenz als Gestaltungsberater/-innen?
- Notwendiges Rollenspektrum der Berater insgesamt abgedeckt?
  - Fachberatung, Prozessbegleitung, Psycho-soziale Beratung

# Versicherungen

- Betriebliche Versicherungen (siehe Verträge)
  - Betriebliche Haftpflicht!
- Private Versicherungen
  - Krankenversicherung
  - Rentenversicherung
    - Pflichtversicherung?
  - Berufsunfähigkeitsversicherung
  - Unfall, Arbeitslosigkeit
  - Altersvorsorge
  - Private Haftpflicht!

# (1) Formalitäten



- Anmeldung Wirtschaftskammer
- Gewerbeanmeldung (Gemeinde)
- Berufsgenossenschaft
- Finanzamt
- Sozialkassen (z.B. Soka-Bau)
- Krankenkasse (Anmeldung Mitarbeiter)
- Arbeitsamt (Betriebsnummer)
- Amtsgericht (Handelsregistereintragung)
- Verbandsmitgliedschaft, Innung (freiwillig)

## (2) Formalitäten

- Energieversorger, Entsorgung
- Telekommunikation, Post
- Internet
- Banken
- Unterrichtung Geschäftspartner
  - Gespeicherte Daten
  - Einwilligung der Betroffenen?
- Weitere Ummeldungen
  - Kfz, Ausbildungsverträge
- Vertragsanpassungen

## (3) Formalitäten

- Beschriftungen
  - Geschäftspapiere
  - Werbemittel
  - Informationen über Betriebsübernahme
- 
- Eröffnungsfeier 



# Fragen?

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit! ✓

- Kontaktdaten
  - Handwerkskammer Rheinessen
  - Rafaél Rivera Azañedo
  - Dagobertstr. 2, 55116 Mainz
  - Tel.: 06131/9992-274
  - Fax: 06131/9992-8274
  - E-Mail: [r.rivera@hwk.de](mailto:r.rivera@hwk.de)