

Nachfolge im Mittelstand

Generationenmanagement

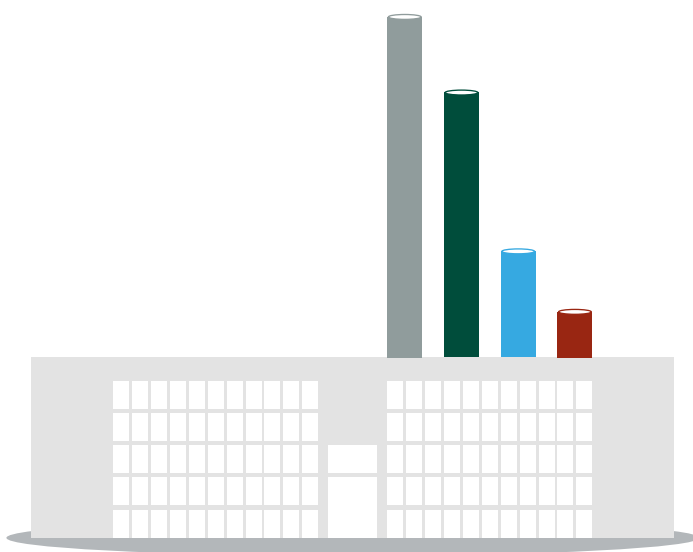
Bis 2022 planen ca. eine halbe Millionen Inhaber von KMU eine Unternehmensnachfolge

In Deutschland sind nach aktuellen Schätzungen 93,6 % der rund 3,5 Millionen Unternehmen Familienunternehmen. Das KfW Mittelstandspanel hat in einer Umfrage

ermittelt, dass mehr als 500.000 Inhaber mittelständischer Unternehmen (KMU) bis zum Jahr 2022 einen Nachfolger benötigen. Bereits jetzt sind 1,4 Mio. Inhaber

55 Jahre oder älter. Ein Viertel wird zum geplanten Rückzugszeitpunkt bereits über 70 Jahre alt sein – jeder zehnte fast 80 Jahre.

Nachfolgeplanung im Mittelstand

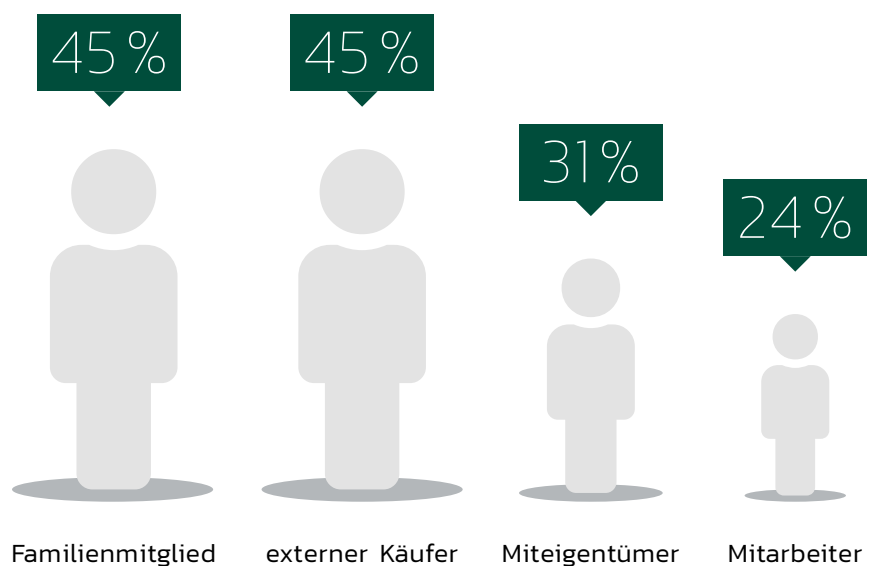


- 45%
Aktuell keinerlei Überlegung zum Fortbestand
- 35%
Nachfolge geplant
- 14%
Definitive Stilllegung des Unternehmens geplant
- 6%
Stilllegung ist eine Option

Quelle: KfW-Mittelstandspanel

Präferierte Übergabekandidaten

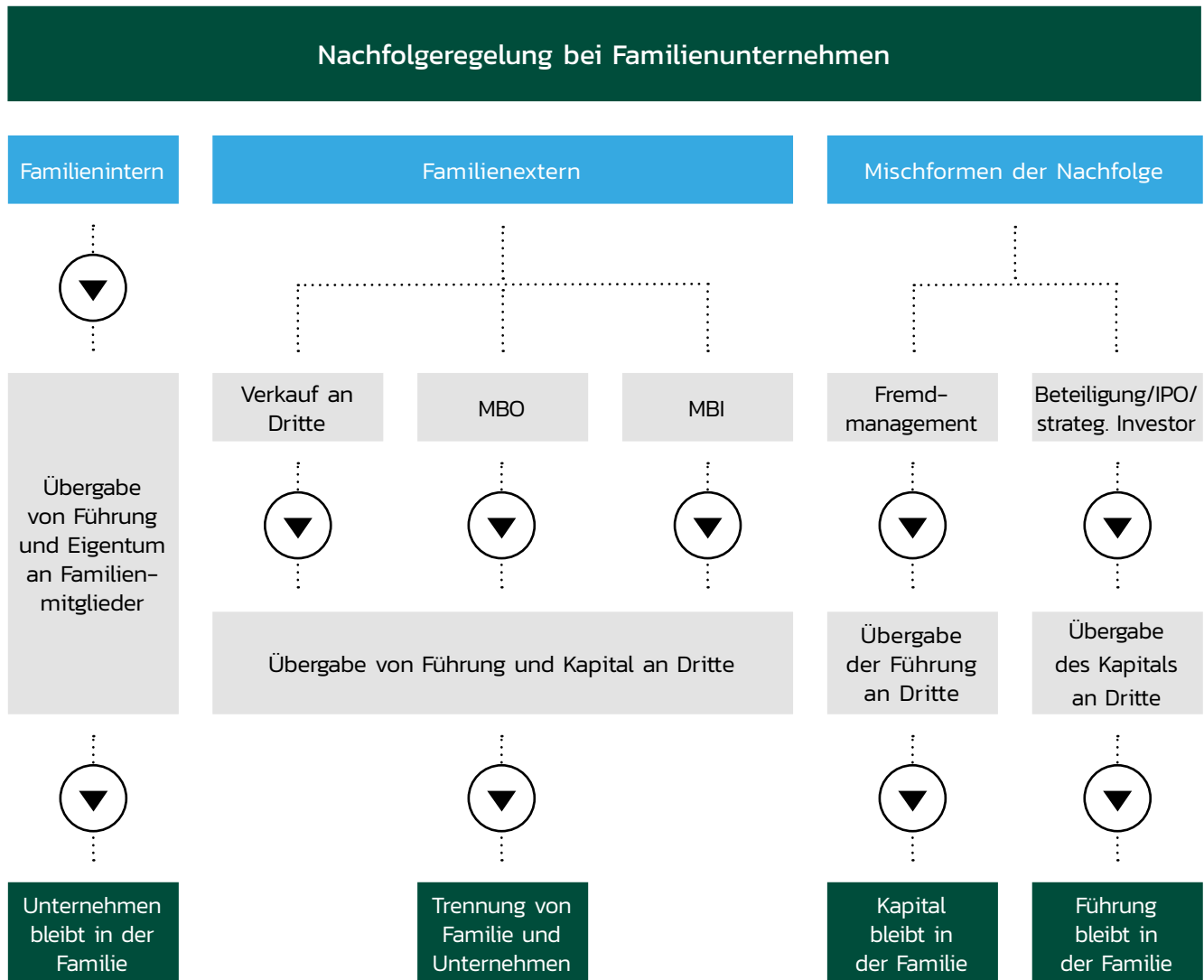
Mehrfachnennung möglich



Quelle: KfW Research

Wege der Nachfolge

Grundsätzlich wird zwischen familieninternen und familienexternen Formen der Nachfolge unterschieden, die durch zusätzliche hybride Formen der Übergabe ergänzt werden.



Seit mehr als 65 Jahren begleitet Angermann mittelständische Unternehmer und Gesellschaften in Nachfolgeprozessen. Dies spiegelt sich auch in einer sehr großen Zahl an Referenzen bei Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branchenzugehörigkeit und in verschiedenen Unternehmenssituationen wieder.

Strategischer Nachfolgecheck

Die umfassende Analyse der Ist-Situation des Unternehmens und der wesentlichen Bereiche ist unumgängliche Voraussetzung für den weiteren Nachfolgeprozess. Das Ergebnis der Unternehmensanalyse ist ein aktueller Unternehmens-

status. Darauf aufbauend erfolgt eine Unternehmensplanung und ein Maßnahmenplan mit Roadmap. In der familieninternen Nachfolge gibt dieses den Gesellschaftern Auskunft über den Zustand und die Zukunftsaussichten des Unter-

nehmens. In der externen Nachfolge können die Inhalte für das zu erstellende Verkaufsexposé, den Due-Dilligence-Prozess sowie für die Unternehmensbewertung dienen.

Leistungen Angermann Consult



Rechtlicher und steuerrechtlicher Rahmen

Eine Checkliste beinhaltet u.a. Themen wie Testament, Vollmachten, Notfallplanung, steuerliche Aspekte oder Auswahl der richtigen Rechtsform.



Persönliche Ziele des Unternehmers



3

Ausgangssituation des Unternehmens

Wirtschaftlicher Status

- ▶ GuV
- ▶ Bilanzstruktur
- ▶ Working Capitals
- ▶ Kapitalstruktur
- ▶ Cash Flow

Organisation und Prozesse

- ▶ Organisations- & Managementstruktur
- ▶ Prozesse & IT-Struktur
- ▶ Controlling & Steuerungsinstrumente

Strategischen Marktposition

- ▶ Kundenstruktur
- ▶ Leistungsspektrum
- ▶ Vertrieb (Digital / Analog)
- ▶ Lieferantenstruktur
- ▶ Wettbewerbsumfeld

4

Unternehmensplanung

- ▶ GuV-Planung (nach Sparten)
- ▶ Finanzplanung
- ▶ Bilanzplanung



5

Ableitung Handlungsempfehlungen und Roadmap

Organisation	Neuorganisation der Organisation
Finanzbuchhaltung	Neustrukturierung des Finanz- und Rechnungswesens
Budgetierung	Einführung eines regelmäßigen Budgetierungsprozesses mit monatlichem Ergebnis- und Finanzplanung
monatliches Reporting	Aufbau eines zeitlichen Monatsreportings
Fakturierung	Zentrale Erstellung aller Rechnungen
DATEV	Einführung der DATEV-Versionen als regulären buchhalterischen Softwarelösung bis Jahresende 2018
Personalwesen	Neustrukturierung des Personalwesens
Kostenstellenrechnung	Einführung einer durchgängigen systemgestützten Kostenstellenrechnung
Prüfkalkulation	Einführung einer durchgängigen kostenstellenorientierten Kalkulation

Bewertung von Unternehmen und Vermögenspositionen

Der Bewertung des Unternehmens bzw. dessen Vermögenspositionen kommt im Rahmen der Nachfolge eine entscheidende Rolle zur Ermittlung eines objektivierte Marktwertes und somit zur Preisfindung zu. Darüber hinaus dient sie als Grundlage für erbschaftliche Auseinandersetzungen sowie steuerliche Aspekte.

Angermann kann dabei objektivierte und marktorientierte Werte für das Unternehmen als Ganzes sowie Betriebsimmobilien oder Maschinen und Anlagen erarbeiten. Sollte ein Verkaufsprozess angestrebt werden, bietet Angermann ein Team mit langjähriger M&A-Erfahrung.

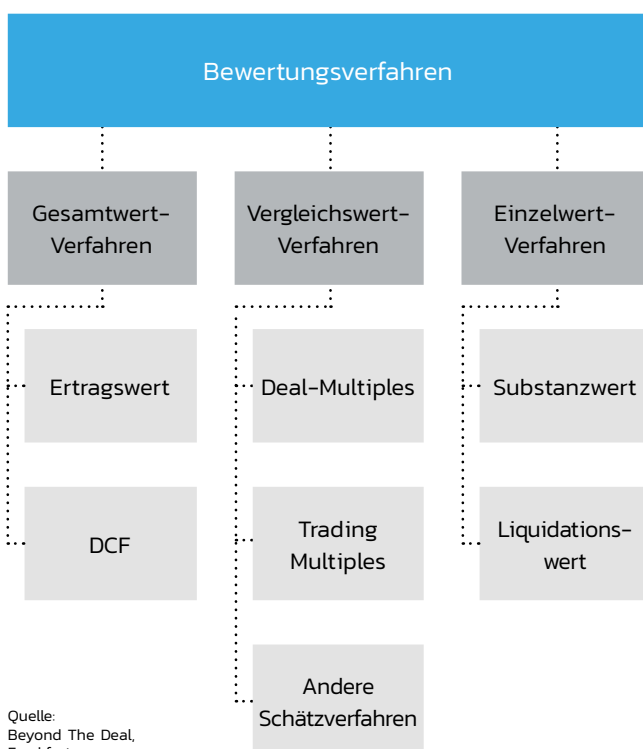
Unser Expertenteam ist interdisziplinär zusammengesetzt und hochqualifiziert. Die Mitarbeiter sind u.a. nach HypZert oder RICS zertifiziert sowie im Bereich Maschinen und Anlagen Mitglied des Deutschen Gutachter und Sachverständigen Verbandes e.V., öffentlich bestellt und vereidigt.

Unternehmensbewertung

Verfahren der Unternehmensbewertung

Für Unternehmensbewertungen haben sich verschiedene Verfahren herausgebildet; vom Substanzwert- über das Stuttgarter Halbwertverfahren bis hin zu ertragswertorientierten Verfahren. Das Substanzwertverfahren ermittelt den Marktwert der Vermögenspositionen des Unternehmens. Allerdings werden Ertrag, Cash-Flow

und qualitative Faktoren, wie z.B. der Markenwert des Unternehmens nicht in der Berechnung berücksichtigt. Deshalb werden heute überwiegend Verfahren, die auf dem Ertragswert oder Discounted Cash-Flow basieren, angewandt.



Quelle: Beyond The Deal, Frankfurt

	EBIT-Multiple		Umsatz-Multiple	
	von	bis	von	bis
Textil und Bekleidung	6,1 ↓	7,8 ↓	0,66 ↓	0,92 ↓
Handel und E-Commerce	6,7 ↑	8,7 ↑	0,61 ↑	0,86 ↓
Maschinen- und Anlagebau	6,8	8 ↓	0,69 ↓	1 ↓
Bau und Handwerk	5,5 ↑	7,1 ↑	0,51 ↑	0,76 ↓

Bewertung von Immobilien

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge spielt die Betriebsimmobilie eine wichtige Rolle. Häufig wird der Wert von Betriebsimmobilien jedoch falsch eingeschätzt, weil die Immobilie lediglich den Rahmen für das Kerngeschäft bildet (betriebsnotwendige/nicht betriebsnotwendige Immobilie). Vorhandene Potenziale und Spielräume werden nicht ausgeschöpft. Insbesondere wenn es um einen optimalen Wert der Immobilie geht, bildet eine qualifizierte Marktwertermittlung den Grundstein. Aber nicht nur der reine Verkauf einer Immobilie gibt Anlass für eine Bewertung:

Anlässe

- ▶ Regelung der Unternehmensnachfolge
- ▶ Verkauf des gesamten Betriebs
- ▶ Betriebsaufspaltung
- ▶ Verkauf der Immobilien
- ▶ Nachlassregelungen (z.B. Erbschaftssteuer)

Zertifizierte Gutachter mit langjähriger Praxiserfahrung im Bereich Gewerbe-, Industrie- und Spezialimmobilien begutachten und bewerten die Immobilie.



Bewertung von Maschinen/Anlagen

Die Bewertung des mobilen Anlagevermögens ist ein wesentlicher Baustein innerhalb der Unternehmensnachfolge zur Ermittlung des Marktwertes für Maschinen und Anlagen. Dabei ist eine zentrale Thematik die Wertfindung für Maschinen und Anlagen, die aufgrund der Individualität des Zustandes und des Nutzungsgrades eine Herausforderung darstellt.

1. Inventarisierung

Besichtigung des Anlageguts vor Ort, Fotodokumentation des Objektzustands und Aufnahme des Zubehörs sowie Einsichtnahme in Unterlagen zum Objekt

2. Bewertung

Bewertung aufgrund vorhandener Datenlage sowie Plausibilitätsprüfung inklusive Marktrecherche

3. Fertigstellung

Detaillierte Beschreibung zu den einzelnen Maschinen und Anlagen sowie Fotodokumentation der werthaltigsten Objekte und Übersicht über die Zuordnung von Finanzierungen und Drittrechten



Nachfolgeprozess – Familienintern, MBI oder MBO

Rund die Hälfte der Unternehmen werden innerhalb der Familie übergeben. Dabei ist sicherzustellen, dass der interne Nachfolger fachlich und persönlich mindestens so qualifiziert ist, wie ein Nachfolger von außen. In vielen Fällen decken die potentiellen

Nachfolger ein bestimmtes Teilgebiet wie z.B. Vertrieb oder Technik sehr gut ab. Andere wichtige Teilgebiete wie z.B. der kaufmännische Bereich weisen nicht selten Defizite auf, was eklatante Folgen für die Unternehmensfortführung haben kann. Daher ist es um so

wichtiger, im Rahmen der Unternehmensnachfolge die Weichen zu stellen, um eine positive Unternehmensfortführung zu gewährleisten. Angermann Consult unterstützt dabei, das Unternehmen zukunftsfähig und ertragsstark zu machen.

Ergebnisse des strategischen Nachfolgechecks

Persönliche Ziele des Unternehmers

Ausgangssituation des Unternehmens

Unternehmensplanung

Handlungsempfehlung und Roadmap



Durchführung und Monitoring des Nachfolgeprozesses

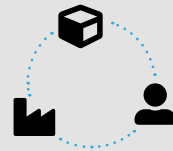
Finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Optimierung



Ergebnisoptimierung



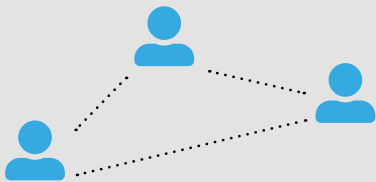
**Working Capital
Optimierung**



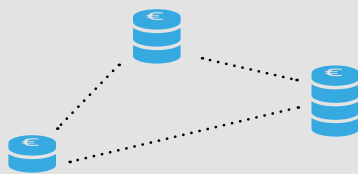
Prozessoptimierung

- ▶ Optimierung Fertigung
- ▶ Einkaufsoptimierung
- ▶ Digitalisierung

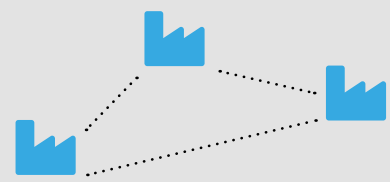
Weiterentwicklung der Unternehmensstrukturen



Führungsstruktur

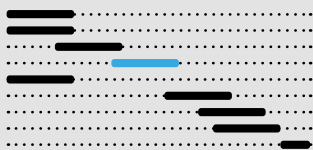


Kapitalstruktur



Gesellschaftsstruktur

Umsetzung des Nachfolgeprozesses



Umsetzung



Monitoring



Beirat

M&A Prozess zur Suche eines externen Nachfolgers

Sollte der Unternehmensverkauf die einzig sinnvolle Option einer Nachfolgelösung sein, empfiehlt es sich, wie vorher bereits beschrieben, das Unternehmen entsprechend vorzubereiten (z.B. Optimierung des laufenden Reportings, Unternehmensplanung, Implementierung zweite Führungsebene, etc.). Maßgeblich sind ebenfalls die (privaten) Ziele, die Lebensplanung und die Vorstellungen des Eigentümers. Eine gewisse, zeitlich begrenzte Bereitschaft dem Nachfolger nach dem Verkauf weiterhin in geschäftsführender oder beratender Funktion zur Verfügung zu stehen, ist in der Regel angebracht und wird oftmals zur Sicherung eines reibungslosen Überganges

und Einarbeitung des „Neuen“ als Signal gern gesehen. Ebenso ist eine gewissenhafte Vorbereitung des Verkaufsprozesses an sich sehr wichtig. Werden doch mit der Zusammenstellung aller relevanten Unterlagen vermeintliche Schwachstellen oder potenzielle „Deal-Breaker“ rechtzeitig erkannt und haben die Chance, behoben zu werden, bevor ein Investor hierüber stolpert. Bei größeren Unternehmen empfiehlt es sich sogar, vor Prozessbeginn eine „Vendor Due Diligence“ oder zumindest ein „Fact Book“ durch einen dritten Dienstleister (z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) erstellen zu lassen. Für die Durchführung des Transaktionsprozesses wird in der Regel ein externer

Berater – Angermann Consult – als Projektsteuerer beauftragt. Neben tatkräftiger Unterstützung und wertvollen Beratungsleistungen wird der Prozess hierdurch weitestgehend an einen Dritten (auch örtlich) ausgelagert. Dieses gewährleistet die nötige Vertraulichkeit nach Innen (z.B. Belegschaft, Kunden, Lieferanten...) und nach Außen, sprich gegenüber potenziellen Investoren. Darüber werden die Managementkapazitäten sowie betriebliche Ressourcen geschont, um das operative Geschäft in dem für den Transaktionserfolg (im Sinne des erzielbaren Kaufpreises) so wichtigen laufenden Geschäftsjahr so wenig wie möglich zu beeinträchtigen.

Mehrwert Angermann Consult

Optimale Präsentation

- ▶ Hervorhebung der Stärken sowie der Positionierung, Herausarbeitung der Wachstumsmöglichkeiten und entsprechender Initiativen
- ▶ Ein Information Memorandum ist heute vielmehr als eine reine Aneinanderreihung von Fakten. Ein professioneller Auftritt erhöht die Abschlusswahrscheinlichkeit und das Ergebnis

Käuferidentifikation und Ansprache

- ▶ Die Käuferrecherche im In- und Ausland stellt sicher, dass alle potenziellen Interessenten identifiziert werden
- ▶ Angermann Consult hilft dabei, auch die weniger offensichtlichen Käufer zu finden
- ▶ Sämtliche freigegebenen Unternehmen werden von lokalen Partnern (Angerman/Oaklins Netzwerk) kontaktiert – in gleicher Zeitzone, in Landessprache, ohne kulturelle Verluste

Maßgeschneiderter Auktionsprozess

- ▶ Der gesamte Prozess – von der Aufnahme erster Unterlagen bis zum Closing – wird von Angermann geführt und umgesetzt
- ▶ Ein maßgeschneiderter Prozess erhöht die Bewertung und die Lieferfähigkeit
- ▶ Durch die Erzeugung eines kompetitiven Wettbewerbsumfelds werden wir nicht nur die Prozesszeit kurz halten, sondern auch das Ergebnis maximieren

Strukturierter Bieterprozess

1

Dokumentation & Recherche

- ▶ Erstellung der Unternehmensdokumentation (Informationsmemorandum, Fact Book)
- ▶ Ggf. Vendor Due Diligence
- ▶ Identifikation der potentiellen Interessenten (Long List), ggf. Kommunikation mit bestehenden Interessenten
- ▶ Erstellung eines anonymisierten Teasers, eines Prozessbriefes und einer Vertraulichkeitserklärung

2

Ansprache & Angebote

- ▶ Vertrauliche Ansprache der abgestimmten Interessenten (Short List) mittels Teaser
- ▶ Erhalt gezeichneter Vertraulichkeitserklärung
- ▶ Versendung der Dokumentation (IM, Fact book)
- ▶ Einholung von indikativen Angeboten

3

Due Diligence

- ▶ Zusammenstellung und Einrichtung des Datenraums (VDR)
- ▶ Auswahl der präferierten Bieter
- ▶ Durchführung von Management Präsentationen
- ▶ Begleitung, Überwachung und Koordination der Due Diligence (Virtueller Datenraum)
- ▶ Verkaufsoptimierte Strukturierung des Informationsflusses
- ▶ Einholung von verbindlichen Angeboten

4

Verhandlung & Abschluss

- ▶ Synchronisation mehrerer Bieter für einen möglichst langen Zeitraum
- ▶ Kaufvertragsverhandlungen
- ▶ Signing
- ▶ Closing

5

Übergangsphase

- ▶ Einarbeitung des Nachfolgers
- ▶ Übergangsweise Unterstützung des Vorgängers in Organ- oder Beraterfunktion (3-24 Monate)

Die Durchführung eines strukturierten Bieterprozesses wird zu Beginn des Transaktionsprozesses über einen dezidierten Projektplan erarbeitet. In der Regel ist ein Zeitraum von rund 6 Monaten einzuplanen (ohne Vorbereitung des Unternehmens und Übergangsphase).

Wir freuen uns auf
ein persönliches Gespräch



Thorsten Holland

Geschäftsführender Partner

thorsten.holland@angermann.de



Peter Thom-Forde

Projektleiter

peter.thom-forde@angermann.de



Axel Maack

Geschäftsführender Partner

axel.maack@angermann.de

ANGERMANN Consult GmbH

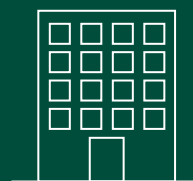
ABC-Straße 35

20354 Hamburg

Telefon +49 (0) 40-34914-180

E-Mail ac@angermann.de

www.angermann-consult.de



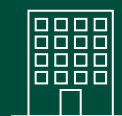
**ANGERMANN
GRUPPE**



Business
Consulting



Real
Estate



Merger
& Acquisition



Machinery
& Finance