



NR.: 12/2017

Informationen aus der Beraterpraxis

Thema: Nachfolge / Mergers & Acquisitions



Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

viele Unternehmenslenker ohne Nachfolger kleben an ihrem Stuhl bis sie nicht mehr können oder die Firma mangels Perspektive am Ende ist. Das Motto: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben, gilt auch bei Nachfolgeregelungen im Unternehmen.

Die heutigen jungen Alten wollen noch arbeiten, und viele Betriebe sind durch den Fachkräftemangel zudem auf die aktive Mitarbeit der älteren Mitarbeiter immer mehr angewiesen.

Ein Firmenlenker ohne unternehmerischen Nachwuchs sollte sich ein langes Arbeitsleben jedoch nur an der Seite eines rechtzeitig eingesetzten Nachfolgers vornehmen. Sonst droht die Gefahr, nicht mehr zukunftsgerichtet zu führen. Aus einer Krise heraus, einen Nachfolger zu suchen, ist dann noch schwerer.

Worauf Unternehmer bei Nachfolgeregelungen achten und wie sie Beiräte richtig nutzen sollten, darum geht es in unserem heutigen Newsletter. Auch wie ich meine eigene Nachfolgeregelung eingeläutet habe, ohne gleich ans Aufhören zu denken.

Herzlichst

Ihr Johannes Müller



Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement

Personal &
Arbeitswelt 4.0

Digitalisierung & IT

Marketing & Vertrieb

Veränderungs-
management

Finanzkommunikation
& Finanzierung

Nachfolge /
Mergers & Acquisitions

Sonderthemen

Nachfolge / Mergers & Acquisitions:

- In eigener Sache: Johannes Müller
Wirtschaftsberatung stellt sich
breiter auf 68
 - Wer zu spät kommt, ...
Nachfolgeregelungen nicht auf
die lange Bank schieben 70
 - Wie Sie einen Beirat richtig
nutzen 72
-
- Spot 74
 - Unsere Termine

Neu ab 1. Juli 2017: Wir haben uns breiter aufgestellt und firmieren als GmbH & Co. KG

Nachfolge /
Mergers & Acquisitions

Von Carsten und Johannes Müller



● ● ● | Carsten Müller Johannes Müller

Dipl.-Bankbetriebswirt
Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Risikomanagement

Sparkassenbetriebswirt
Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Krisenmanagement
Nachfolgeregelungen

Seit 1.7.2017 gleichberechtigte
geschäftsführende Gesellschafter der
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Die Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) aus Bünde firmiert zum 1. Juli 2017 als GmbH & Co. KG. Wir teilen uns dann als Vater und Sohn gleichberechtigt die Geschäftsführung. Die Veränderung erfolgt, um die Wirtschaftsberatung zukunftssicher aufzustellen und dem kontinuierlichen Ausbau weiterer Kompetenzbereiche gerecht zu werden. Unser ursprünglich auf Finanzkommunikation & Finanzierung spezialisiertes Beratungsunternehmen hat in den letzten zwei Jahren seine Leistungen in den Bereichen Krisenmanagement, Digitalisierung & IT, Veränderungsmanagement, Nachfolge / Mergers & Acquisitions, Personal & Arbeitswelt 4.0 sowie Marketing & Vertrieb stark erweitert. Inzwischen arbeiten wir mit einem Netzwerk von rund 20 Experten eng zusammen. Alle haben langjährige Praxiserfahrung in Unternehmen in ihren Bereichen.

„Seit Jahrzehnten unterstütze ich meine Mandanten unter anderem bei einer frühzeitigen Regelung der Unternehmensnachfolge. Das bedeutet, dass ich das auch in meinem eigenen Unternehmen selbst vorleben muss.“

Johannes Müller, Senior-Chef, der 1995 die Unternehmensberatung gegründet und nun die Verantwortung auf zwei Schultern verteilt hat. Ans Aufhören denkt er dabei nicht.

Da wir aktuell den Ausbau der Kompetenzbereiche weiter vorantreiben, ist der volle Einsatz des gesamten Teams in Bünde erforderlich. Dabei werden wir von rund 20 Kooperationspartnern, erfahrene Spezialisten aus allen Unternehmensbereichen, unterstützt.

„Durch die Digitalisierung verändert sich gerade alles rasend schnell - in allen Unternehmen. Auch wir müssen uns deshalb breiter aufstellen“.

Carsten Müller, Junior-Chef, seit drei Jahren im Unternehmen und nun gleichberechtigter geschäftsführender Gesellschafter.

Die Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, digitale Produktions- und Geschäftsprozesse, die Kommunikation mit Banken, die Anforderungen an eine zeitgemäße Personalentwicklung, das Marketing, der Vertrieb – jeder Unternehmensbereich ist betroffen. Die Herausforderungen der Mittelständler sind enorm. Es ist daher wichtig, dass wir nicht nur beraten, sondern unsere Mandanten auch mit erfahrenen Praktikern bei der Umsetzung unterstützen können. Wir sind am langfristigen Erfolg unserer Mandanten interessiert. Denn wir leben schließlich von dem guten Ruf in der Region. Und eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung funktioniert nur, wenn man ganzheitlich auf ein Unternehmen schaut. Dafür haben wir uns breiter aufgestellt.

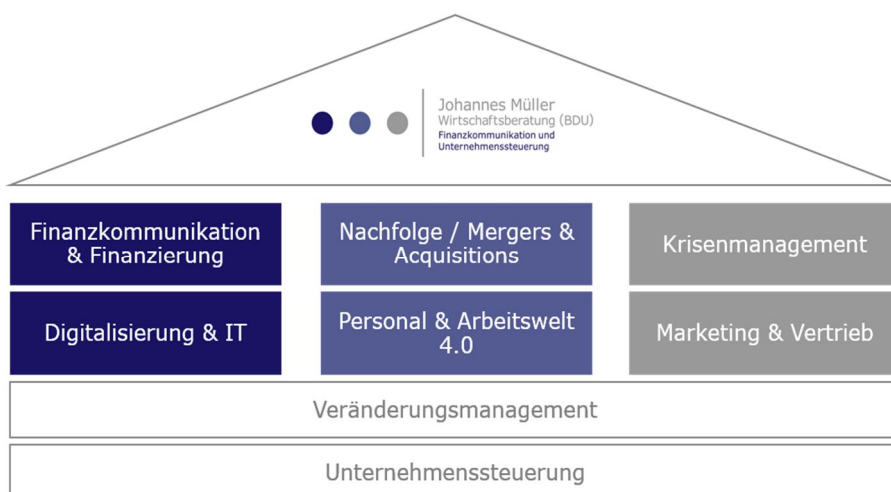


Abb.: Die Kompetenzbereiche der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) 2017.

Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben: Nachfolgeregelungen nicht auf die lange Bank schieben

Nachfolge /
Mergers & Acquisitions

Von Klaus Gerkensmeier

Unternehmensnachfolge: Schon das Wort an sich ist quasi ein - wenn auch hausgemachtes - Problem; es birgt reichlich Zündstoff und Konfliktpotenzial. Dabei geht es hier um die Weichenstellung für die Zukunft eines Unternehmens. Denn ohne eine fähige Führung und ohne eine klare Strategie kann ein Unternehmen am Markt nicht erfolgreich agieren.

Gerade Familienunternehmen geraten diesbezüglich immer öfters in Zugzwang. Wenn der eigene Nachwuchs abwinkt und auch andere Familienmitglieder das Unternehmen nicht übernehmen können oder wollen, steht ein ganzes Lebenswerk auf der Kippe. Ganz zu schweigen von den Angestellten bzw. Mitarbeitern, die über Jahre, oftmals Jahrzehnte, dem Unternehmenslenker loyal gefolgt sind und mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Erfolg respektive zum Bestehen des Unternehmens geleistet haben. Auch ihnen droht urplötzlich das Aus, falls die Firma keinen geeigneten Nachfolger präsentieren kann.

Immer öfters müssen Unternehmen auf externe Nachfolger zurückgreifen

Der Unternehmensnachfolge kommt daher eine entscheidende Rolle zu, mit der sich Firmenchefs möglichst frühzeitig beschäftigen sollten. Ist eine interne Lösung nicht realisierbar, gerät dann eine externe Lösung in den Fokus. Und dies ist in Deutschland - nicht zuletzt aufgrund der demografischen Entwicklung - längst keine Ausnahme mehr. Nach aktuellen Erhebungen übergeben zwar noch 54 Prozent der Inhaber bzw. Unternehmer ihre Firma an die eigenen Kinder oder an geeignete Familienmitglieder, aber bereits 29 Prozent entscheiden sich - oftmals notgedrungen - für eine externe Lösung. Immer häufiger kommt es dabei vor, dass sich ehemalige Berater und reine Restrukturierungsexperten für die Unternehmensnachfolge interessieren und dieses Vorhaben auch realisieren. Aber auch der Weg der externen Unternehmensnachfolge ist gespickt mit Hürden, Hindernissen und Fallstricken.

Potentielle Nachfolger müssen sich teilweise mit verheerenden Gegebenheiten auseinandersetzen

Denn sowohl die zumeist langjährige Unternehmensgeschichte und die Loyalität der bestehenden Mitarbeiterschaft als auch die zukünftigen Erfolgsaussichten und mögliche Umstrukturierungen fungieren hierbei als wesentliche Faktoren. Hinzu kommt, dass Betrieben oft



Klaus
Gerkensmeier

Kooperationspartner
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Krisenmanagement
Nachfolgeregelungen

schon das Wasser bis zum Hals steht, wenn sie sich auf die Suche nach einem geeigneten Unternehmenslenker machen. Dann finden potentielle Interessenten bzw. Kandidaten nahezu verheerende Gegebenheiten vor. Veraltete Fertigungsprozesse, ein erlahmter Vertrieb, ein fehlendes ERP-System, nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter - Probleme dieser Art erschweren eine reibungslose Übernahme durch einen externen Nachfolger. Übernahmen in einer Krisensituation dieser Art durch einen externen Nachfolger wird in der Branche Distressed M&A genannt. Im Laufe der vergangenen Jahre ist diese Vorgehensweise immer populärer geworden; der Markt und der Wettbewerb wachsen stetig.

Das Interesse an Übernahmen und Zukäufen wird deutlich steigen

Und das Ende der Fahnenstange ist noch lange nicht erreicht. So rechnet inzwischen jeder zweite Restrukturierungsexperte in den kommenden Monaten mit einem nicht unerheblichen Anstieg der Nachfolgesuche unter Krisenbedingungen. Fakt ist: Auch abseits der klassischen Käuferschichten ist das Interesse an den jeweiligen Zielobjekten groß. Neben den obligatorischen Verkäufen aus der Insolvenz stehen hierbei auch eben Nachfolgeübernahmen, Verkäufe kriselnder Unternehmenssparten sowie Transaktionen in Sonder-situationen, wie zum Beispiel bei einer Restrukturierung, im Fokus. Für ein starkes Anwachsen der Distressed-M&A-Deals spricht zudem auch die Tatsache, dass sich zahlreiche Unternehmen explizit aufgrund des aktuellen Niedrigzinsumfeldes so gerade eben noch am Markt halten können. Wirtschaftsexperten gehen aber davon aus, dass die Mehrzahl dieser Firmen bei Beginn einer Zinswende schlagartig Probleme bekommen.

Distressed-M&A-Deals: Turnaround-Konzept muss potentiellen Nachfolger überzeugen

Zwar geht die Mehrzahl der Marktbeobachter davon aus, dass der eigentliche Schwerpunkt Distressed-M&A-Deals auf entsprechende Transaktionen vor einer Zahlungsunfähigkeit respektive Insolvenz liegen wird, aber es kristallisiert sich laut Erhebungen und Studien immer weiter heraus, dass diese Art von Geschäften auch im Rahmen von Nachfolgeregelungen bzw. -situationen Anwendung findet. Allerdings braucht man hierfür einen langen Atem und vor allem eine überaus sorgfältige Planung. So muss ein schlüssiges Turnaround-Konzept vorliegen, damit die nachhaltigen Erfolgsaussichten hinreichend dokumentiert werden können. Denn ohne eine Strategie, die einem externen Nachfolger gegenüber detailliert darlegen kann, wie ein Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen will bzw. wie die Firma wieder zurück in die Erfolgsspur kommen möchte, werden viele potentielle Nachfolgekandidaten im Rahmen eines Distressed-M&A-Deal schlichtweg abwinken.

„Gerade über Generationen geführte Familienbetriebe tun sich oft schwer mit externen Nachfolgern.

Hier muss viel Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Schließlich gilt es der Unternehmerfamilie, den Banken, sonstigen Multiplikatoren und nicht zuletzt der Belegschaft den neuen Weg aufzuzeigen und diese mitzunehmen.

Notwendig ist hierfür auf jeden Fall ein aussagekräftiges Konzept und eine zukunftsorientierte Strategie, wobei durchaus auch harte Einschnitte ihre Berechtigung haben können."

Wechsel in der Unternehmensspitze – Wie Sie einen Beirat richtig einsetzen

Nachfolge /
Mergers & Acquisitions

Von Johannes Müller

Eines Tages stellt sich auch für den erfolgreichsten Unternehmer die Frage des Rückzugs aus dem Unternehmen bzw. aus der operativen Verantwortung. Daher ist es unabdingbar, dass ein entsprechender Wechsel an der Unternehmensspitze sorgfältig, vorausschauend und bestenfalls frühzeitig geplant wird. Ein Beirat, der als professioneller Begleiter bei der jeweiligen Unternehmensnachfolge wichtige Funktionen im Zuge der Planung und Umsetzung des Führungswechsels übernimmt, ist dabei äußerst sinnvoll.

Rechte und Pflichten des Beirats müssen explizit konzeptio- niert werden

Über welche Rechte und Pflichten ein Beirat letztendlich verfügt, wird exakt und fallspezifisch geplant und steht prinzipiell zur Disposition der jeweiligen Gesellschafter. Wichtig ist dabei, dass die Rechten und Pflichten stets ausschließlich der Aufgabenwahrnehmung dienen. In der Praxis wird einem Beirat dabei oftmals die Aufgabe zugewiesen, die neue Geschäftsführung bzw. die Unternehmensleitung konsequent zu kontrollieren und zu überwachen. Hier ist es ratsam, dass dem Beirat zum Beispiel Vetorechte und eine Einsichtnahme von Akten bzw. von Vorfällen zugestanden wird. Selbst wenn der Beirat lediglich Beratungsaufgaben erfüllt, sollten ihm dennoch Informationsrechte übertragen werden, die sicherstellen, dass er seine Beratungsaufgaben jederzeit erfüllen kann.

Gesetzliche bzw. rechtliche Restriktionen müssen beachtet werden

Einem Beirat werden häufig laufende Aufgaben der aktuellen Geschäftsführung übertragen. Allerdings muss hierbei zwingend beachtet werden, dass laut Gesetzgeber bestimmte Aufgaben, die im gesetzlichen bzw. rechtlichen Kontext fest einem Organ des Unternehmens bzw. der Gesellschaft zugewiesen sind, grundsätzlich auch bei diesem verbleiben und keinesfalls an andere Personen abgegeben werden dürfen. Ein gutes Beispiel stellt hier die Befugnis zur organschaftlichen Gesellschaftsvertretung bei einer GmbH dar. Eine besondere Rolle fällt dem Beirat aber beispielsweise bei der Nachfolgethematik respektive -problematik zu.



Johannes
Müller

Senior-Chef
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

*Finanzkommunikation
Unternehmenssteuerung
Krisenmanagement
Nachfolgeregelungen*

**"Die Nachfolgerege-
lung in einem Unter-
nehmen ist nicht nur
rechtlich äußerst
komplex, sondern
verfügt auch über
nicht unerhebliche
psychologische
Komponenten.**

**Um Emotionen richtig
zu kanalisieren und
bestenfalls den ehe-
maligen Lenker und
sein Wissen weiterhin
im Unternehmen zu
binden, empfiehlt sich
die Integration eines
Beirats."**

Beirat als "Zünglein an der Waage" bei der Nachfolgeregelung in einem Unternehmen

Ein Beirat kann wertvolle Unterstützung im Rahmen der Vorbereitung sowie auch der Umsetzung der Unternehmensnachfolge liefern. Soll zum Beispiel in einem Familienbetrieb ein Abkömmling das Unternehmen führen bzw. übernehmen, dies aber nicht ohne eine entsprechende Kontrolle erfolgen, kann ein Beirat eben diese Kontrollfunktion übernehmen. Wird die Übernahme bzw. die Nachfolge dann letztendlich erfolgreich praktiziert, kann der ehemalige Chef und jetzige Betriebsübergeber dann zudem als Beiratsmitglied dem Unternehmen weiterhin zur Verfügung stehen. So kann er einerseits eine beratende Funktion ausfüllen und zum anderen bestimmte unternehmerische Aufgabenfelder wahrnehmen, ohne dass er dabei wirklich aktiv in die Unternehmensführung integriert ist.

Eine aktive Beteiligung an der Suche und der Wahl von Nachfolgekandidaten ist möglich

Gerade in mittelständischen Unternehmen stellt die Nachfolgeregelung und die Suche nach einem geeigneten Kandidaten häufig ein ungemein schweres und komplexes Unterfangen dar. Auch in einem solchen Fall ist das Installieren eines Beirats sinnvoll. Denn die Mitglieder des Beirats können dann sowohl geeignete Nachfolger vorschlagen als auch geeignete Kandidaten identifizieren und diskutieren. Je nach erteilter Befugnis kann sich ein Beirat in einem solchen Fall also durchaus aktiv an der Wahl eines geeigneten Nachfolgers beteiligen.

Beirat leistet auch als mediatorisches Bindeglied sowie als Vermittler wertvolle Hilfe

Oftmals sind in einem Familienbetrieb mehrere Familienstämme bereits seit Generationen integriert oder aber an einem Unternehmen gleich mehrere Gesellschafter beteiligt. Konstellationen dieser Art besitzen oftmals ein vergleichsweise hohes Konfliktpotential. Auch in einem solchen Fall leistet ein Beirat als mediatorisches Bindeglied sowie als Vermittler wertvolle Dienste. So kann der neutrale Beirat zum Beispiel streitbefangene Diskussionen zwischen den Familienmitgliedern respektive den Gesellschaftern von einer emotional aufgeladenen wieder auf eine sachliche Ebene lenken. Sie können direkt im Gesellschaftsvertrag festlegen, dass bei Streitigkeiten innerhalb der Unternehmensführung bzw. zwischen den einzelnen Gesellschaftern immer zuerst ein vom Beirat initiiertes Schlichtungsversuch durchzuführen ist.

"Die Befugnisse eines Beirats müssen genau bedacht werden.

Einerseits benötigt er Rechte, um die entsprechenden Aufgaben erfüllen zu können.

Andererseits dürfen diese aber nicht zu weit gehen. Ansonsten kann es zu einer Kollision mit dem neuen Unternehmenslenker kommen. Und das führt fast unweigerlich zu einem Schlingerkurs."

SPOT



Betriebsübergabe

www.toonpool.com

Save the date

- | **Workshop für Führungskräfte**
Referent: Johannes Müller
Samstag, 22.07.2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
Samstag, 29.07.2017, 09:00 - 13:00 Uhr, Bünde
- | **Finanzkommunikation – Effektives Training für erfolgreiche Gespräche mit Kapitalgebern**
Referent: Johannes Müller
Donnerstag, 17.08.2017, 09:00 - 17:00 Uhr, IHK Hannover

Weitere Termine: www.mueller-beratung.de

Impressum

Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)
johannes.mueller@mueller-beratung.de

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Koordination:

Andrea Cămen
andrea.camen@mueller-beratung.de

Holtkampstraße 8
32257 Bünde
Tel. 05223 13144
Fax 05223 13188
www.mueller-beratung.de

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vertreibung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.