



Business Value Consulting Group

---



# Generationswechsel

# Wir über uns

Die Partner der BVCG-Group beraten den Mittelstand in allen unternehmensrelevanten Bereichen und machen die Unternehmen dadurch nachhaltig erfolgreich. Unseren mittelständischen Kunden bieten wir folgendes Dienstleistungsspektrum:

- M&A-Beratung (Beratung und Vermittlung bei Kauf und Verkauf von Unternehmen)
- Finanzierung
- Betriebswirtschaftliche Beratung

Mitglieder der BVCG-Group sind die über gegenseitige Beteiligung verbundenen Firmen

- **MR+C, Frankfurt**
- **PARZER + COLLEGEN, Nürnberg und Aachen**
- **SCHNEIDER + COLLEGEN, Stuttgart**

mit Büros in Bulgarien, Österreich, Polen und Ungarn. Langjährige Praxiserfahrung, Umsetzungsstärke und strukturierte, systematische Vorgehensweise kennzeichnen uns. In enger Abstimmung mit unseren Kunden erarbeiten wir die optimale Lösung und setzen diese auch um.

Standort	Partner	
Nürnberg	Josef Parzer MBA	
Aachen	Dr. Ralf Hartwig	
Frankfurt	Dipl.-Kfm. Michael F. Hamann	
Stuttgart	Dr. Manfred Schneider	
Bulgarien	Sorniza Ilieva MBA	
Österreich	Josef Parzer MBA	
Polen	Dr.-Ing. Jacek Fitt MBA	
Ungarn	Dipl.-Kfm. Rudolf Szálasi	

## Unsere Philosophie

- Wir verstehen uns als der kompetente Berater des Mittelstandes in Fragen der Unternehmensfinanzierung, von Käufen, Verkäufen und Nachfolgeregelungen.
- Die Zufriedenheit unserer Kunden ist der Maßstab unserer Arbeit.
- Der Erfolg unserer Kunden ist unser Ziel.
- Wir arbeiten in engstem Dialog mit unseren Kunden.
- Was wir konzipieren, setzen wir auch um; denn erst mit der Umsetzung zeigt sich der Erfolg.
- Unsere Honorare sind im wesentlichen erfolgsabhängig.
- Absolute Seriosität und Vertraulichkeit wird von uns garantiert
- Unsere Partner sind erfolgreiche Führungskräfte aus der Geschäftsleitungsebene.

## B·V·C·G

### Beratungsportfolio:

#### Finanzierung

- Optimierung der Passivseite der Bilanz
- Private Placements
- Equity Finanzierung
- Mezzanin Finanzierung
- Assets to value:
  - Leasing (Sale-and-lease-back)
  - Factoring
- Objektfinanzierungen

#### M&A

- Beratung und Suche bei:
  - Unternehmenskauf/-verkauf
  - Beteiligungskauf/-verkauf
- Betreuung MBO/MBI
- Ermittlung von strategischen Optionen:
  - Expansion
  - Diversifikation oder
  - Aufgabe von Geschäftsfeldern
- Akquisitionsfinanzierung

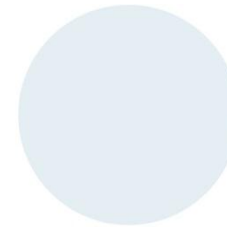
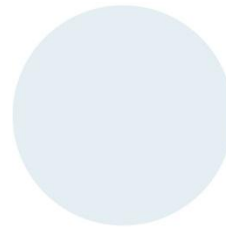
#### Betriebswirtschaft

- Interimsmanagement
- Krisenmanagement
- Strategie
- Controlling
- Schulung auf den Gebieten:
  - Unternehmensentwicklung
  - Strategieplanung
  - Unternehmensplanung/Controlling/Frühwarnsysteme
  - Projektmanagement

**Wir schaffen Mehrwert**

# Übersicht

1. Einige Fakten ...
2. Vorwegentscheidungen
3. Wann ist der richtige Zeitpunkt?
4. Wer ist der beste Nachfolger?
5. Was ist das Unternehmen wert?
6. Die Komplexität eines Unternehmensverkaufs
7. Beispiel eines erfolgreichen M&A-Deals
8. Erfahrungsbericht eines Übernehmers



# Einige Fakten

70.900 übergabereife Unternehmen beschäftigten im Jahr 2005 ca. 678.000 Mitarbeiter.

Eine Unternehmensnachfolge war notwendig wegen ...

65,6 %

**Alter**

46.500 Unternehmen mit ca. 444.000 Beschäftigten

26,3 %

**Unerwartet**. z.B. Krankheit, Unfall

18.600 Unternehmen mit ca. 179.500 Beschäftigten

8,1 %

**Wechsel in andere Tätigkeit** z.B. Scheidung, Streit, Aussteiger

5.800 Unternehmen mit ca. 55.000 Beschäftigten

# Einige Fakten

Die Unternehmensnachfolge wurde durch unterschiedliche Vorgehensweisen gelöst ...

43,8 %

**An Familienmitglieder**

31.000 Unternehmen mit ca. 351.000 Beschäftigten

21,2 %

**An Unternehmen**

15.000 Unternehmen mit ca. 114.000 Beschäftigten

16,5 %

**An externe Führungskräfte**

11.700 Unternehmen mit ca. 107.000 Beschäftigten

10,2 %

**An Mitarbeiter**

7.300 Unternehmen mit ca. 72.500 Beschäftigten

8,3 %

**Stilllegung mangels Nachfolger**

5.900 Unternehmen mit ca. 33.500 Beschäftigten

# Einige Fakten

Nach der Übergabe des Unternehmens arbeiten die Unternehmen erfolgreich weiter.

Ursachen:

Entwicklung neuer Ideen

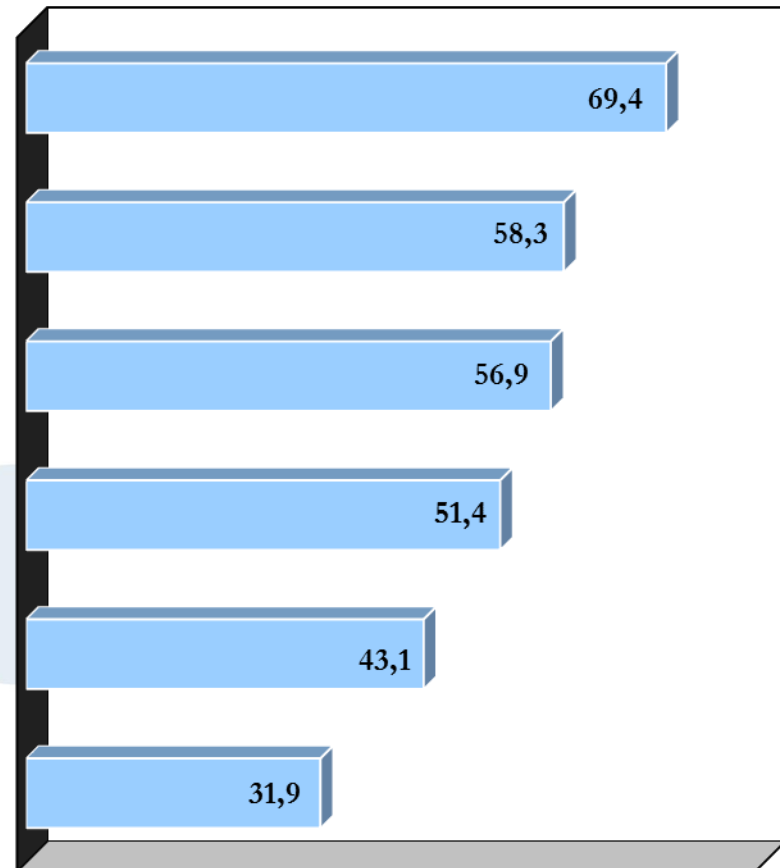
Besseres Arbeitsklima

Moderne Technologie

Neue Kunden- und Lieferantenbeziehungen

Neue Märkte

Größere Attraktivität für Fach- und Führungskräfte



# Vorweg-Entscheidungen

Wollen Sie wirklich über-  
/ abgeben?  
Wenn ja . . .

- In welchem Zeitraum
- Führung und Eigentum
- Wollen Sie weiter im Unternehmen mitwirken
  - Spezielle Aufgabe
  - als Beirat
  - nur zur Übergabe

Welche Ziele sollen durch  
die Übergabe erreicht  
werden?

- Möglichst viel Einfluss behalten
- Einen maximalen Erlös erzielen
- Den Fortbestand des Unternehmens sichern

Was wollen Sie übergeben?

- Das gesamte Unternehmen
- Das Unternehmen ohne Immobilie
- Nur einen Teil des Unternehmens
- Mit / ohne persönlicher Pensionsvorsorge

Steht Ihre Familie  
hinter Ihrer Entscheidung?

# Wann ist der richtige Zeitpunkt?

## Unternehmen

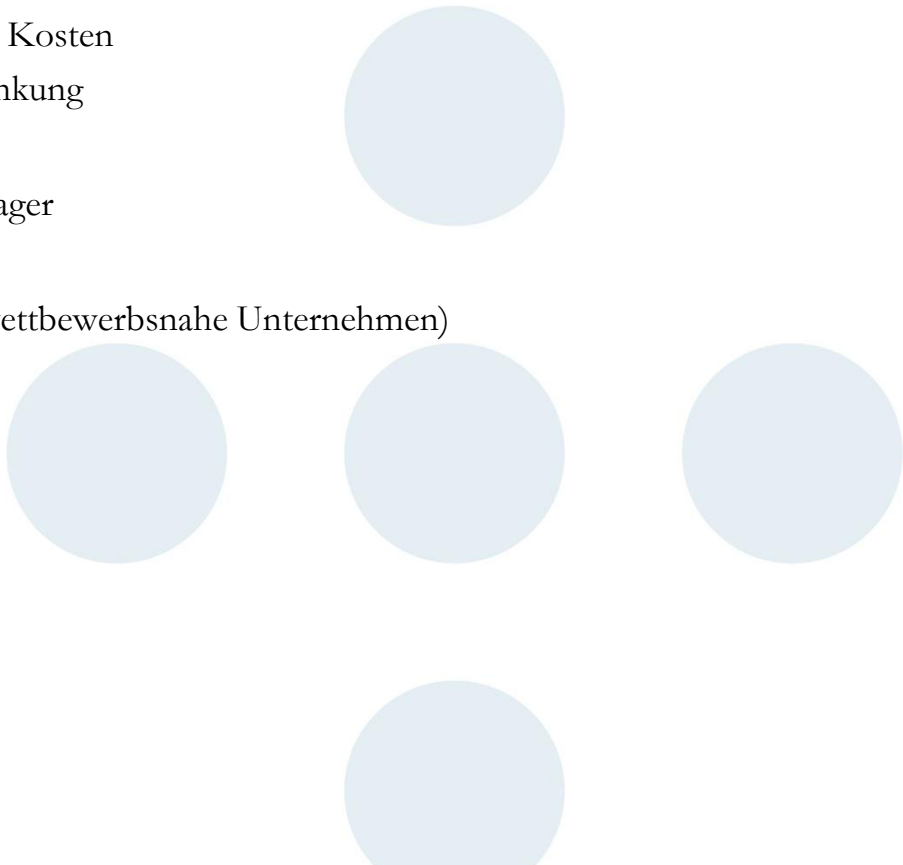
- Stabile oder positive Entwicklung
- Positive Entwicklungsaussichten der Branche
- Unterstützung durch einen strategischen Partner
- Unterstützung bei Krisen oder strategischer Neuausrichtung
- Kosten und Ertrag sind optimiert
- ...

## Unternehmer

- Die Eigentumsverhältnisse sind geklärt
- Ein Großteil des Unternehmer-Know-how ist an Führungskräfte weitergegeben
- Zeit für eine ausreichende Vorbereitung
- Zeit für den Prozess der Nachfolger

# Wer ist der beste Nachfolger?

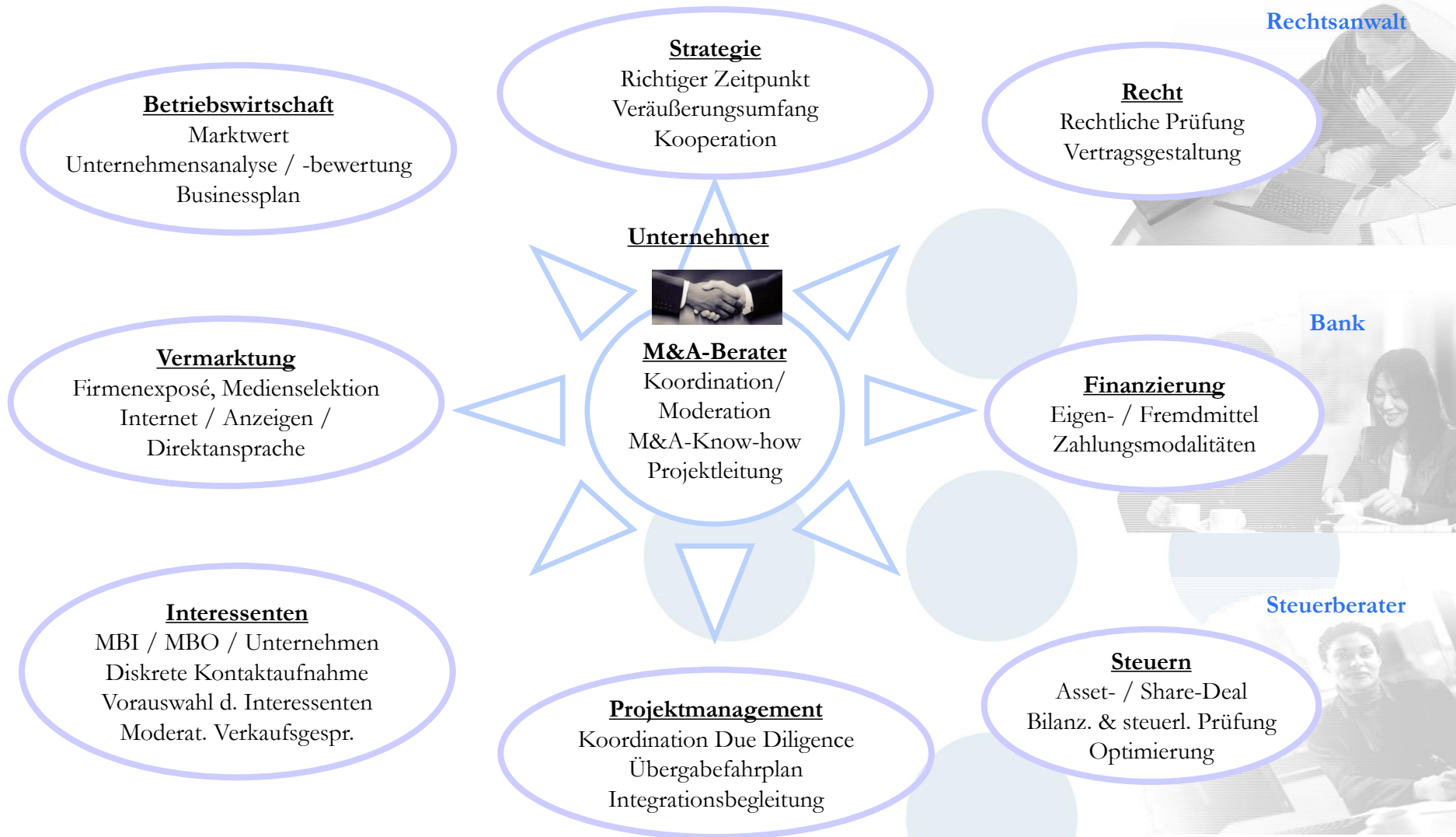
## Nachfolgealternativen und deren Konsequenzen

- **Familiennachfolge**
    - Verkauf
    - Übertragung gegen Rente / dauernde Kosten
    - Vorweggenommene Erbfolge / Schenkung
  - **Fremdgeschäftsführer**
    - Übergabe der Führung an einen Manager
  - **Eigentümerwechsel**
    - Verkauf an Firmen (Wettbewerber, wettbewerbsnahe Unternehmen)
    - Verkauf an VC, Holding
    - MBO – Management buy Out
    - MBI – Management buy In
    - Börsengang
- 

# Was ist das Unternehmen wert?

- Ein objektiver, allgemein gültiger Unternehmenswert ist nicht endgültig festzustellen.
- Jeder Unternehmenswert ist letztlich subjektiv und situationsabhängig
- Wertansätze (Auswahl)
  - Substanzwert
  - Liquidationswert
  - Ertragswert
  - Discounted Cash-Flow
  - Multiplikatorenverfahren
- **Vorbereiten heißt Wertsteigern!**

# Komplexität des Prozesses



# Beispiel eines erfolgreichen M&A-Deals

## Unternehmensdaten

Branche Baunebengewerbe

Zweck Vermietung von Anlagen

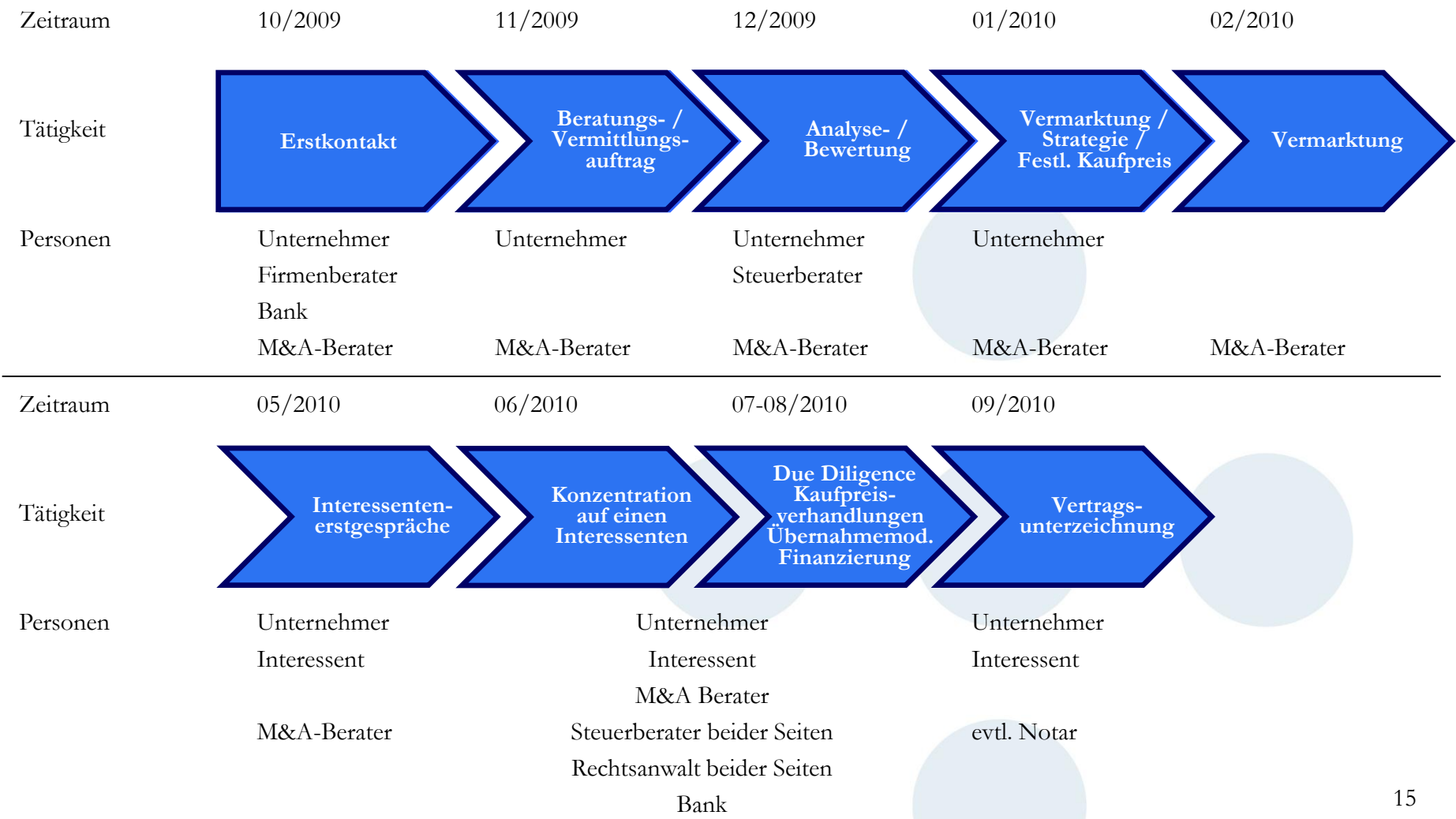
Umsatz ~ 20 Mio. € (rückläufig)

Ergebnis negativ

Mitarbeiter 100 Mitarbeiter

Situation Trotz negativer Branchentrends hat der Unternehmer 2008-2009 hohe Investitionen durchgeführt. Durch stark gestiegene Leasingkosten, rückläufige Umsätze der Folgejahre und eine damit verbundene schlechte Auslastung reduzierte sich das Ergebnis auf ./ 250 TEUR in 2007. Der Kreditrahmen war voll ausgelastet! Der Unternehmer gesundheitlich stark belastet.

# Zeitablauf 10/2009-09/2010



# Referent

## **Josef Parzer MBA**

### **Ausbildung**

- Donau Universität
- Betriebswirtschaft
- Abschluss: Master of Business Administration

### **Wichtige Stationen**

- 1990-1993  
Schickedanz Holding – Bereichsleitung Strategie / Controlling
- 1993-1997  
Apollo Optik – Geschäftsführung / Krisenmanagement
- 1998-2000  
KarstadtQuelle – Bereichsleitung Koordination Karstadt vs. Quelle
- seit 2000  
PARZER + COLLEGEN – Geschäftsführender Partner

## **BVCG**

**PARZER + COLLEGEN GmbH**

**Südwestpark 70**

**90449 Nürnberg**

Josef Parzer MBA, Seniorpartner

Claudia Mitterer, Office Managerin

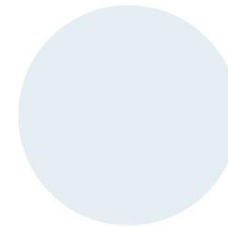
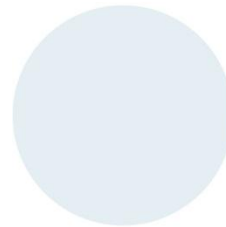
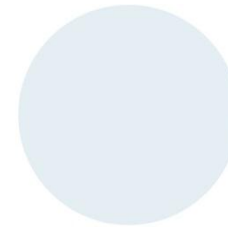


Fon: +49 911 25571-0

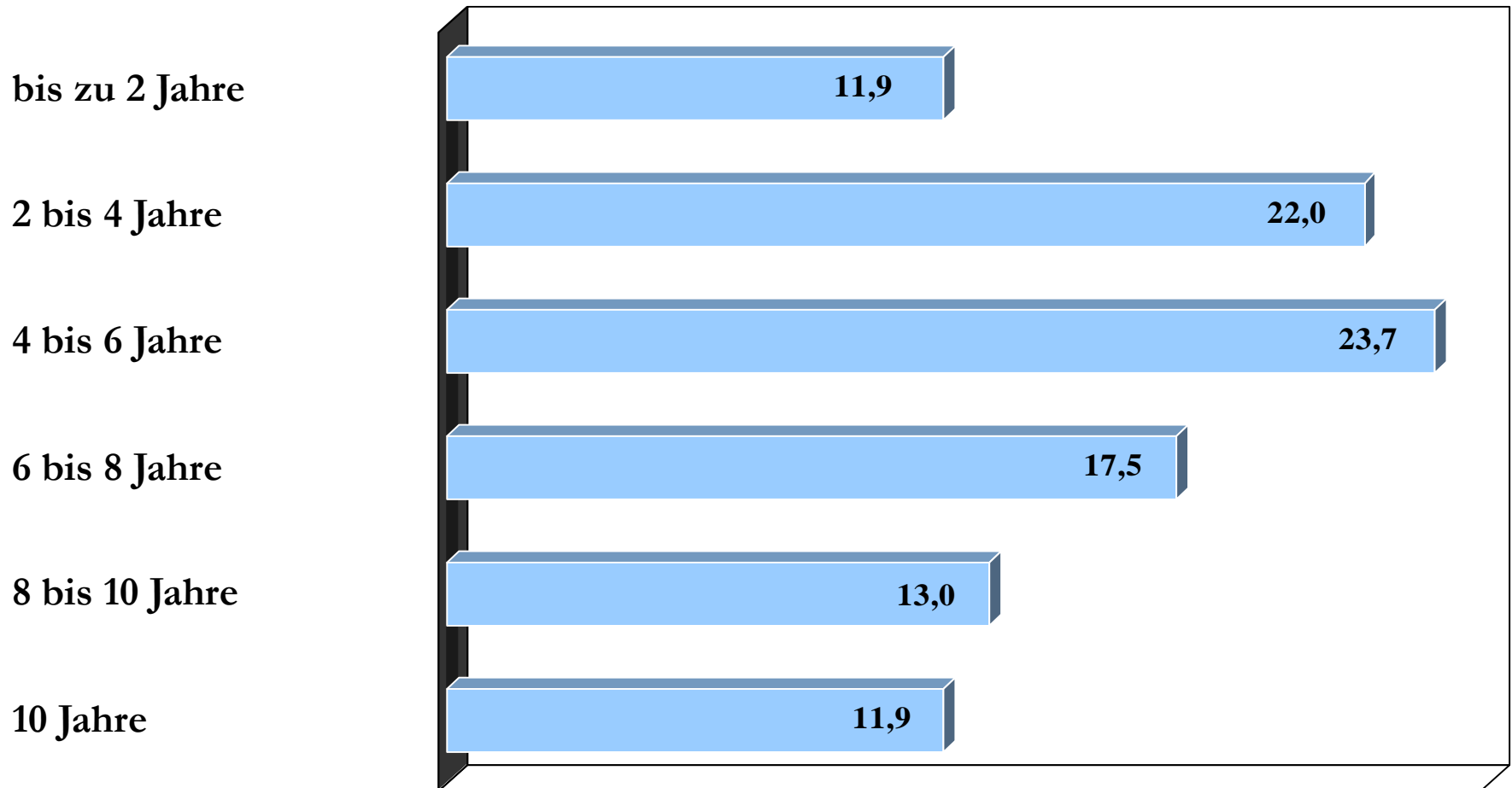
Fax: + 49 911 25571-13

Mail: [info@bvcg-group.com](mailto:info@bvcg-group.com)

Details



# Zeitablauf 10/2009-09/2010



# Wer ist der beste Nachfolger?

## Familiennachfolge

- Vorteile
  - Unternehmen bleibt im Familienbesitz
  - Unternehmer kann weiter im Unternehmen mitwirken
  - Unternehmen kann langfristig übergeben werden
- Nachteile
  - Objektive Kriterien ansetzen
    - Was befähigt sie / ihn für die Nachfolge?
    - Würden Sie auch sie / ihn als externen Geschäftsführer einstellen?

## Fremdgeschäftsführer

- Vorteile
  - Unternehmen bleibt im Familienbesitz
  - Unternehmen kann später auf ein Familienmitglied übergeben werden
  - Chancen einer positiven Unternehmensentwicklung / wertsteigernd
- Nachteile
  - Risiko der Unternehmensentwicklung / wertmindernd
  - Auch nach Übergabe mit dem Unternehmer als Eigner verbunden

# Wer ist der beste Nachfolger?

## Eigentümerwechsel

- Verkauf an Firmen
  - Vorteil: Durch Synergien oft höherer Kaufpreis erzielbar
  - Nachteil: Offenlegung von Informationen vor Kaufabschluss
- Verkauf an VC
  - Vorteil: Rasche Abwicklung
  - Nachteil: Keine Kontinuität / Unternehmenswertoptimierung und Weiterverkauf
- MBO
  - Vorteil: Käufer kennt das Unternehmen
  - Nachteil: Finanzierung des Kaufpreises oft nicht möglich
- MBI
  - Vorteil: Externes Know-how / TOP Manager
  - Nachteil: Finanzierung muss durch Unternehmensgewinne möglich sein
- Börsengang
  - Vorteile: Günstige Kapitalbeschaffung
  - Nachteile: Reporting / Rechnungswesen  
Größe bzw. Wachstumspotenzial erforderlich

# Was ist das Unternehmen wert?

## **Substanzwert – Investitionswert bei Weiterführung des Unternehmens**

- Vorteil: Einfache nachvollziehbare Berechnung
- Nachteil: Keine Berücksichtigung der Rentabilität, der Zukunft, des Know-how und der Kundenbeziehungen

## **Liquidationswert – Veräußerungserlös bei Geschäftsaufgabe**

- Vorteil: Absolute Wertuntergrenze, einfache Berechnung
- Nachteil: Keine Berücksichtigung der Rentabilität, der Zukunft, des Know-how und der Kundenbeziehungen

## **Ertragswert – Basis zukünftige nachhaltige Gewinne abgezinst**

- Vorteil: Zukünftige Unternehmenswertentwicklung findet Berücksichtigung
- Nachteil: Gewinne entsprechen nicht der wirklichen Rentabilität, Restwert (ewige Rente) sehr hoch

## **Discounted Cash-Flow – Basis Free-Cash-Flow abgezinst**

- Vorteil: Cash-Flow's sind unabhängig von steuerlichen Maßnahmen
- Nachteil: Planung komplex, Restwert hat großen Einfluss

## **Multiplikatoren – Basis Wert vergleichbar Unternehmen / Branche**

- Vorteil: Übliches Verfahren, zeit- und kostensparend
- Nachteil: Multiplikatoren meist statistisch

# Was ist das Unternehmen wert?

## Faktoren

wertsteigernd ←

→ wertmindernd

viele / der Größte <5%

Unabhängigkeit

Alleinstellungsmerkmale  
(Patente, Gebrauchsmuster)

Neue, mit Potenzial

Gibt es Produkte mit Marktführerschaft?

Aktuell – neuester Stand der Technik

Keine gesetzlichen oder sonstigen  
Einschränkungen

Kunden

Lieferanten

Wettbewerb

Produkte

Markt

Anlagen

Umfeld

wenige / der Größte >20%

Abhängigkeit

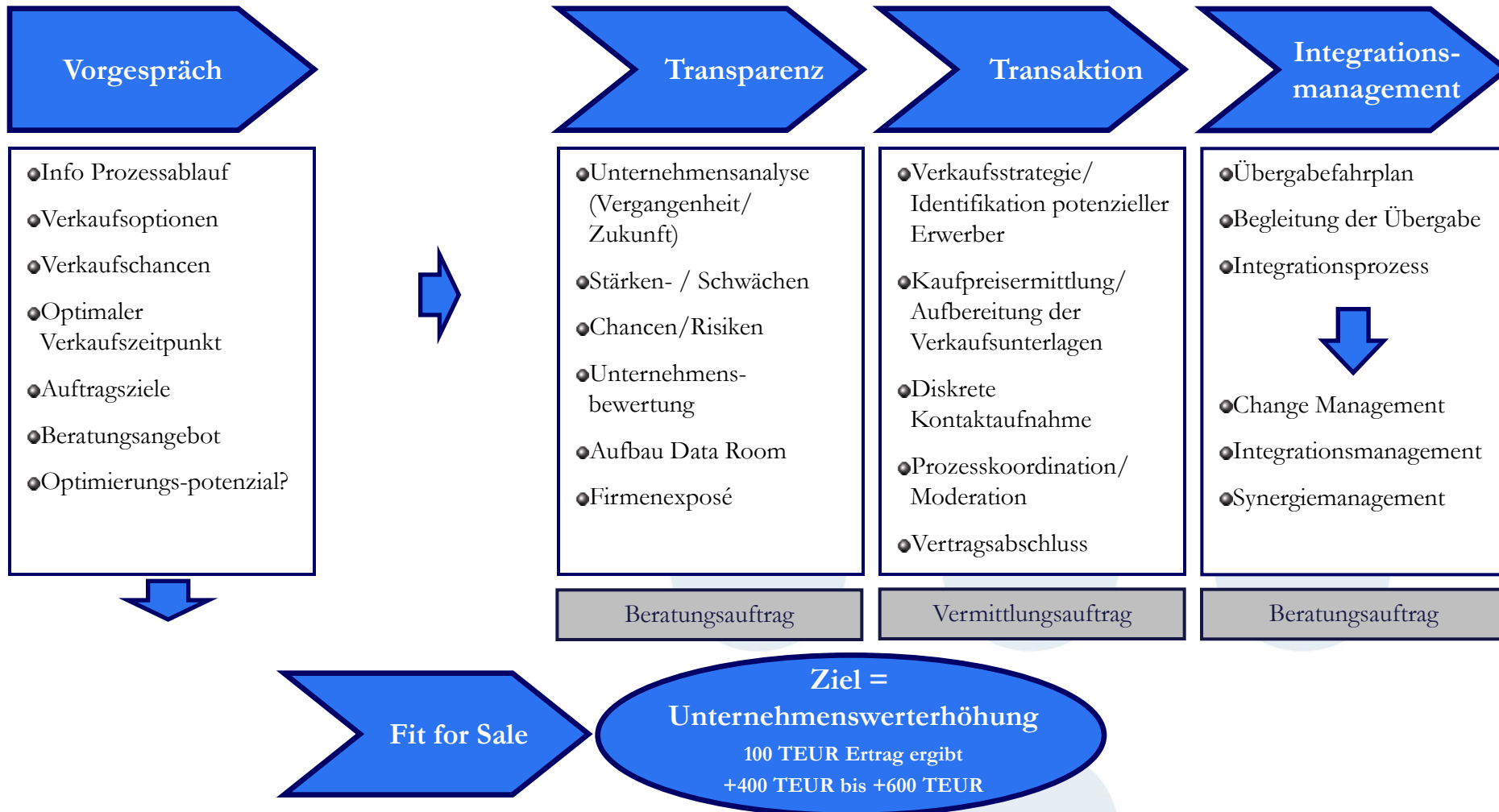
Kein Alleinstellungsmerkmal

Alte, mit auslaufender  
Lebensdauer

Investitionsstau

Gesetzliche oder sonstige Vor-  
schriften sind einzuhalten

# Prozess eines Verkaufs




Die enge Kooperation mit dem Kunden gewährleistet, dass dessen persönliche Ziele optimal berücksichtigt werden.

Erstkontakt  
Vorgespräch

Kostenloses Informationsgespräch

- Informationen über den Projektablauf
- Verkaufsoptionen
  - Share- oder Asset-Deal, Beteiligung
  - Vermietung oder Verkauf der Immobilie
- Verkaufschancen
  - Abhängig von der jeweiligen Branchenkonjunktur
  - **Bau - schlecht**
- Optimaler Verkaufszeitpunkt
  - Gute Position und Ertragslage in einem wachsenden Branchenumfeld
  - **Zeitpunkt für dieses Unternehmen nicht optimal**
- Auftragsziele
  - Verkauf 2010
  - Kaufpreis ~ 4,0 Mio. €



Analyse  
Bewertung

Beratungsvertrag

- Analyse
  - Auf Grund von angeforderten Unterlagen (Markt, Wettbewerbe, Wettbewerbsvorteile, Kunden, Mitarbeiter, Produkte, Anlagen, Bilanzen) wird das Unternehmen auf Stärken und Schwächen analysiert.
- Potenzial
  - Auf Basis der Analyse und einer Brancheneinschätzung werden zukünftige Potenziale ermittelt und in eine 3-5 Jahresplanung übertragen.
  - **Deutliches Kosteneinsparungspotenzial und damit auch markante Ergebnisverbesserung wurden bei der Planung berücksichtigt.**
- Bewertung
  - Die Ist-Ergebnisse der vergangenen 3 Jahre und die Planung fließen in die Unternehmensbewertung ein. Methoden sind:
    - Shareholder Value
    - Ertragswert
    - Marktorientiertes Verfahren

Vermarktungsstrategie  
Festlegung Kaufpreis

## Vermittlungsvertrag

Kosten erst im Erfolgsfall

### - Vermarktungsstrategie

#### - Verkaufsgegenstand

Da auf Grund der aktuellen Ergebnissituation der Wert für das gesamte Unternehmen deutlich unter 1 Mio. EUR liegt, wurde ein Asset-Deal (Verkauf der Anlagen ohne Immobilie) mit Übernahme der Mitarbeiter und Kunden sowie einen langfristigen Mietvertrag beschlossen.

- Kaufpreis 4,0 Mio. EUR

### - Interessentenkreis

- a) Wettbewerber, die ein zusätzliches Gebiet / Kunden gewinnen wollen.
- b) Unternehmen, bei denen der Zukauf eine strategische Ergänzung zur bestehenden Leistung ist.
- c) Existenzgründer mit Branchenkenntnissen und ausreichendem Kapital (rd. 25% des Kaufpreises).

Vermarktung  
Erstgespräch

Anonym

- Akquisition
  - Direktansprache der Unternehmen (siehe Interessentenkreis)  
= Brief → Telefon
  - Anzeige – Impulse, Internet – concess.de, change-online
  - Information – Netzwerkpartner national / international
- Schritte bei Erstkontakt mit Interessenten
  - 1) Kurzinformation über das Objekt an den Interessenten
  - 2) Interessent übersendet Selbstauskunft und unterschriebene Vertraulichkeitserklärung
  - 3) Überprüfung der Bonität (Creditreform bzw. Vermögensaufstellung)
  - 4) Prioritätenliste mit dem Unternehmer erstellen
  - 5) Exposé an die ausgewählten Interessenten
  - 6) Gespräche mit Interessenten

**Gespräche mit 2 Unternehmen und 3 Existenzgründern wurden geführt.**

05-08/2010

### Konzentration auf einen Interessenten

- Bis auf einen Wettbewerber wurden alle Interessenten auf die Warteposition gestellt  
= Grund – höchste Synergien, bestes Angebot
- Erstellung eines Letter of Intent mit einer 3-monatigen Exklusivität  
Kaufpreisrahmen und Übernahmemodalitäten
  - Preis: 4,0 Mio. €
  - Unternehmen vermietet Immobilie für 5 Jahre
  - Mitarbeiter werden übernommen
  - Unternehmer bleibt noch 6 Monate zur Übergabe im Unternehmen
  - Kunden werden kurzfristig informiert.

### Due Diligence

- Überprüfung der angeführten Informationen im Detail  
Steuern, Betriebswirtschaft, Recht, Personal
  - keine besonderen Ergebnisse -

07-08/2010

**Kaufpreis- und  
Vertragsverhandlungen**

- Der Kaufpreis wurde um 0,5 Mio. EUR reduziert  
Grund - rückläufige Umsätze in den Monaten 06-08/2010

**Vertrags-  
unterzeichnung**

09/2010

