

Die „Kuckuck-Strategie“

- der MBO-Prozess in der Praxis

1. Dezember 2011



Inhalt

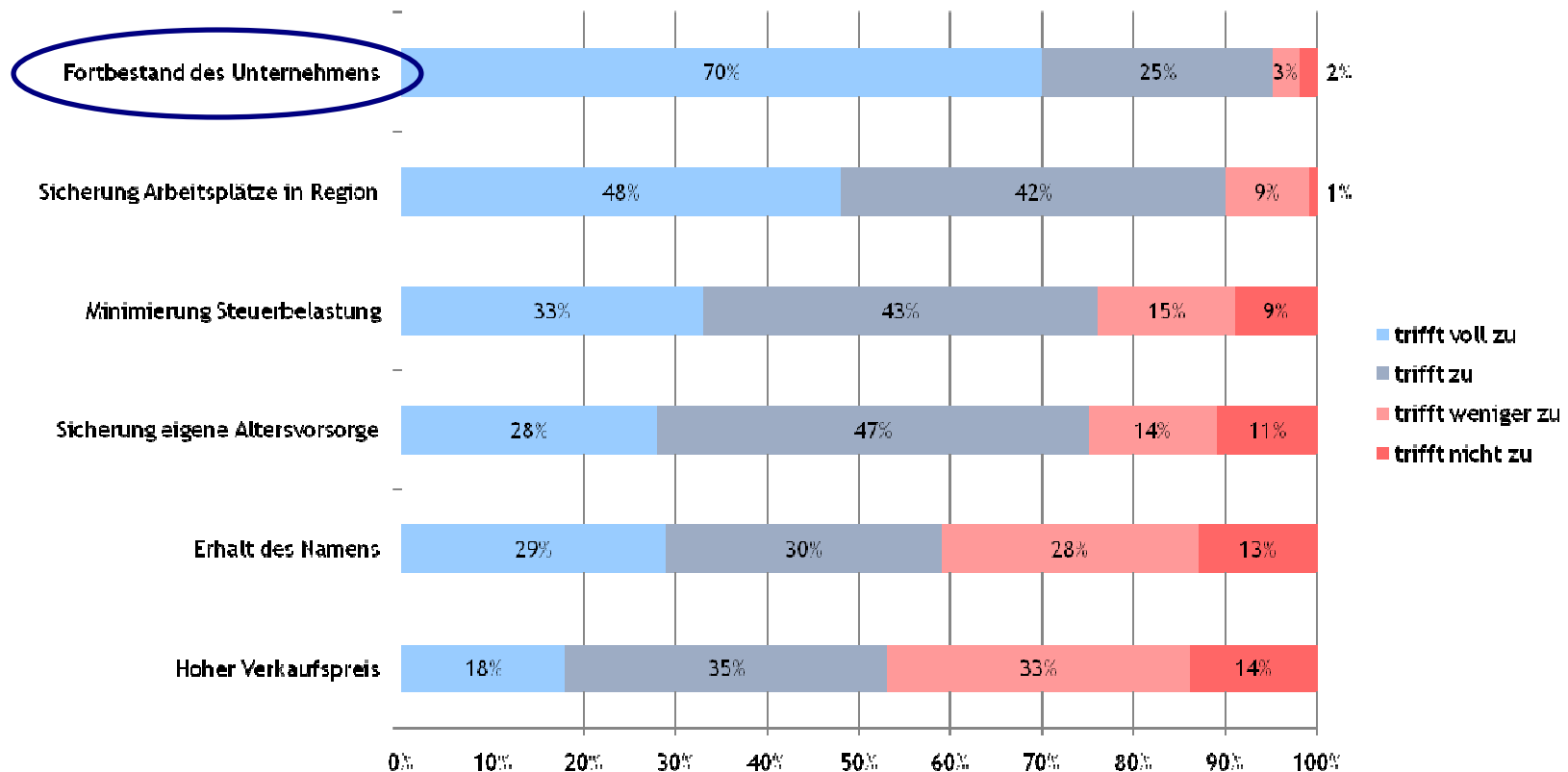
- Hauptmotive und Ziele für den Übergeber und Übernehmer
- Kennen Sie die Kuckuck-Strategie?
- Der König ist tot – es lebe der König!

- Praktische Grundsätze für den MBO-Prozess
- Weitere wichtige Einflussfaktoren
- Festlegung des Verkaufspreises

- Positionierung des Nachfolgers

Ziel der Unternehmensübergabe

THEORIE



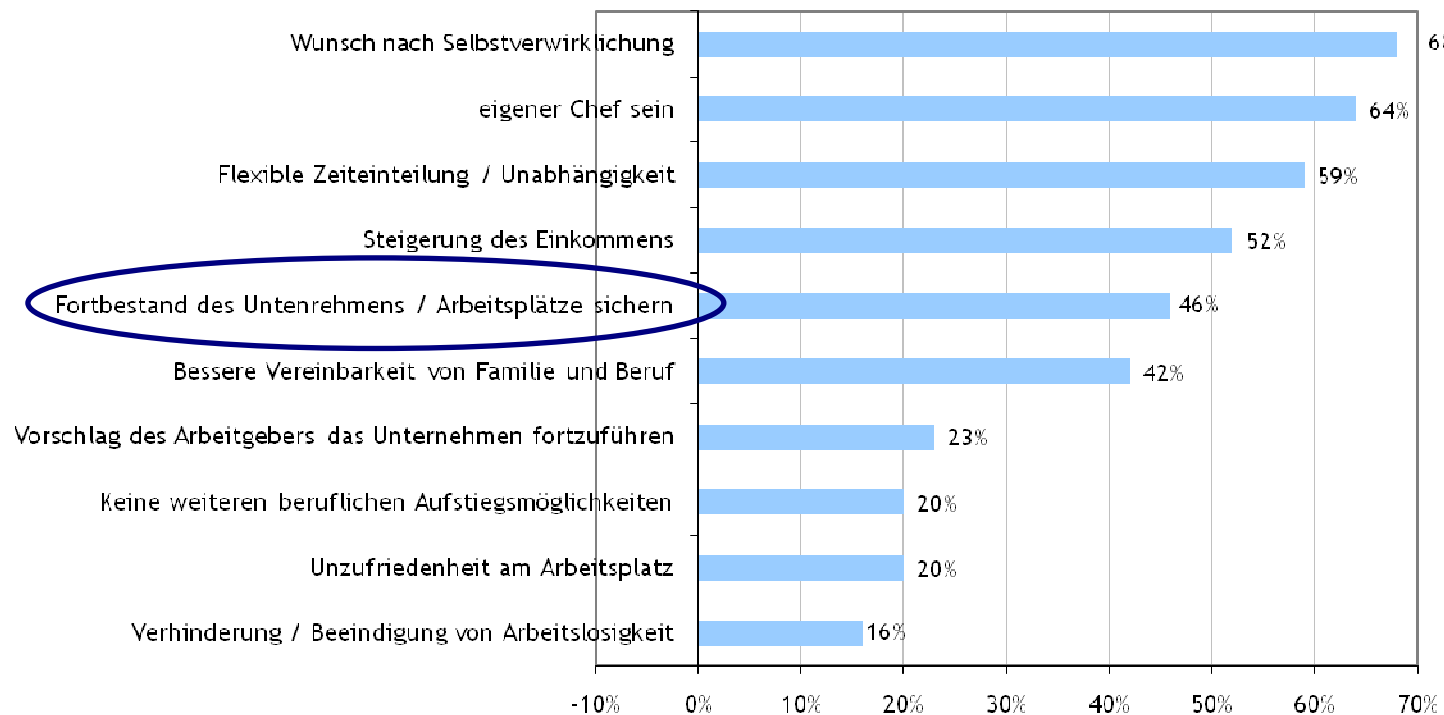
Quelle: Balz /Bernau-Henkel (2006): Unternehmensnachfolge im Mittelstand, in: Borowicz / Mittermaier (Hrsg.), Strategisches Management von Mergers & Acquisitions: State of the Art in Deutschland und Österreich, Wiesbaden: Gabler, S. 60



Hauptmotive für den Antritt der Nachfolge

THEORIE

Mehrfachnennungen möglich

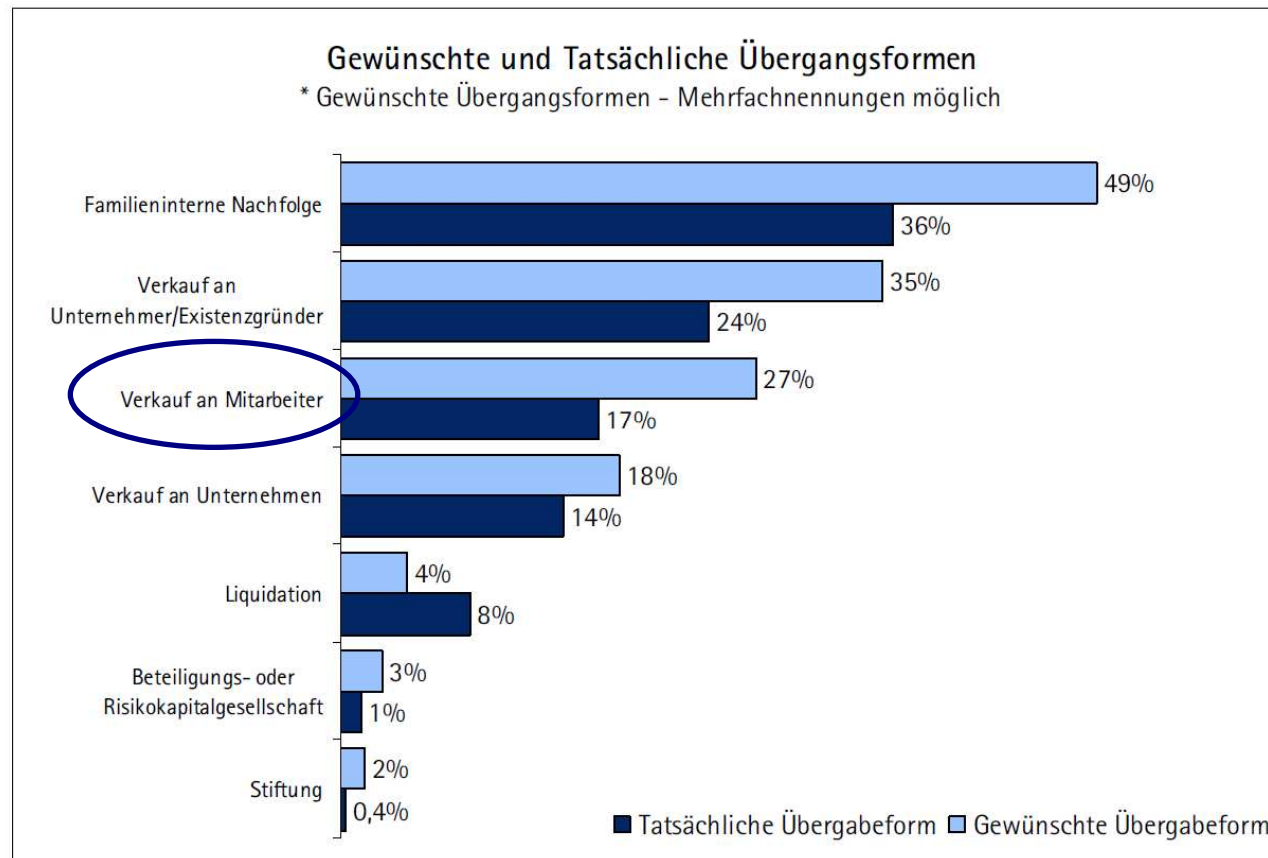


Quelle: Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren der Bewertung von Unternehmen, Prof. Dr. Christine Mitter, FH Salzburg



Gewünschte und tatsächliche Übergangsformen bei der Unternehmensnachfolge

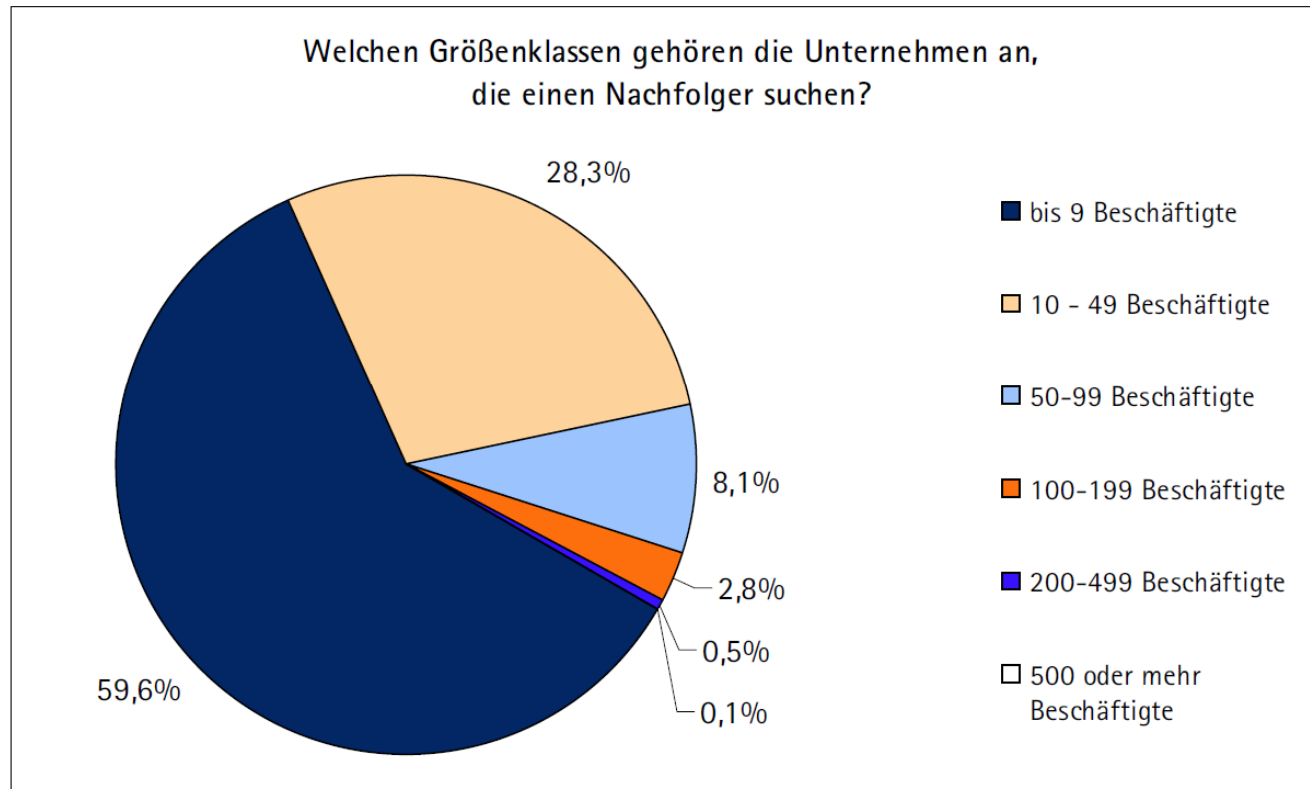
THEORIE



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011, Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in der deutschen Unternehmen, S. 18

Cirka 90 % aller aktueller Übergabeunternehmen in Deutschland beschäftigen max. 50 Mitarbeiter

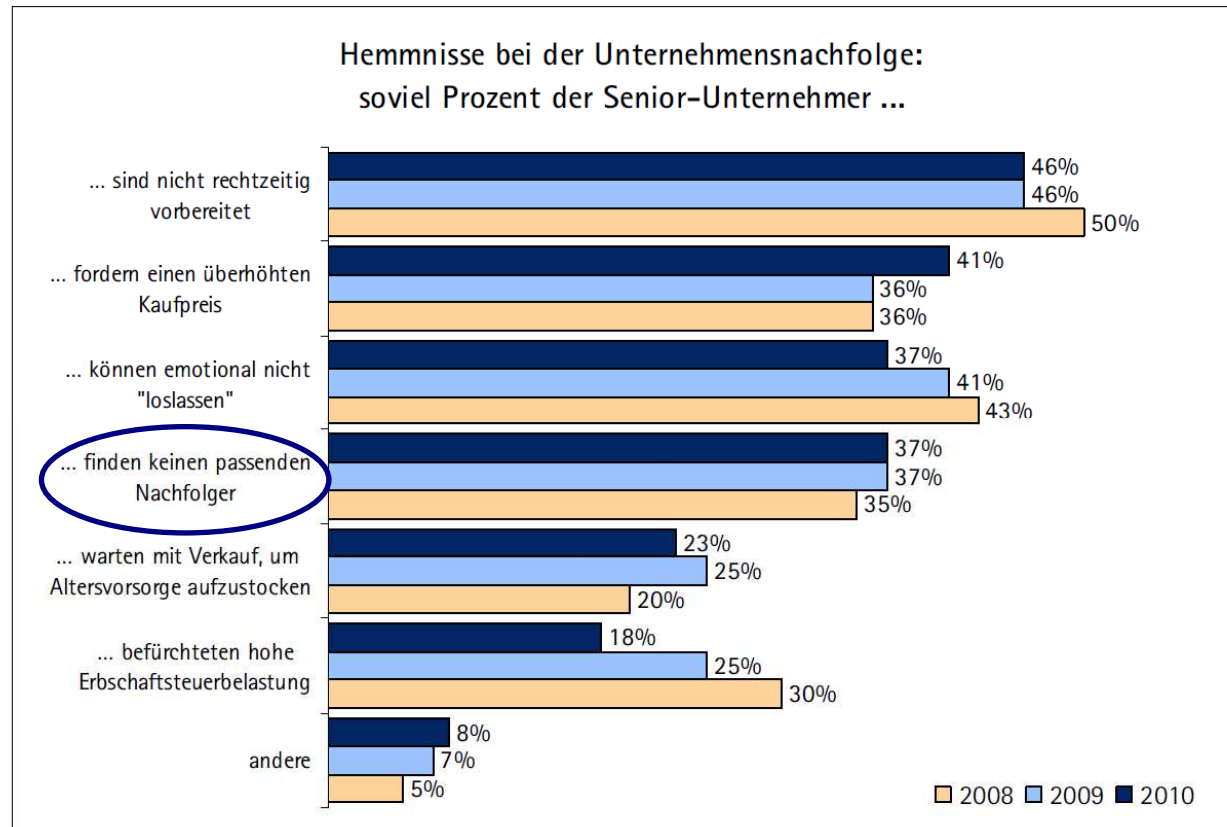
THEORIE



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011, Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in der deutschen Unternehmen, S. 21

Hemmnisse bei der Unternehmensnachfolge – fast 40 % der Übergeber finden keinen passenden Nachfolger

THEORIE



Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011, Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in der deutschen Unternehmen, S. 9



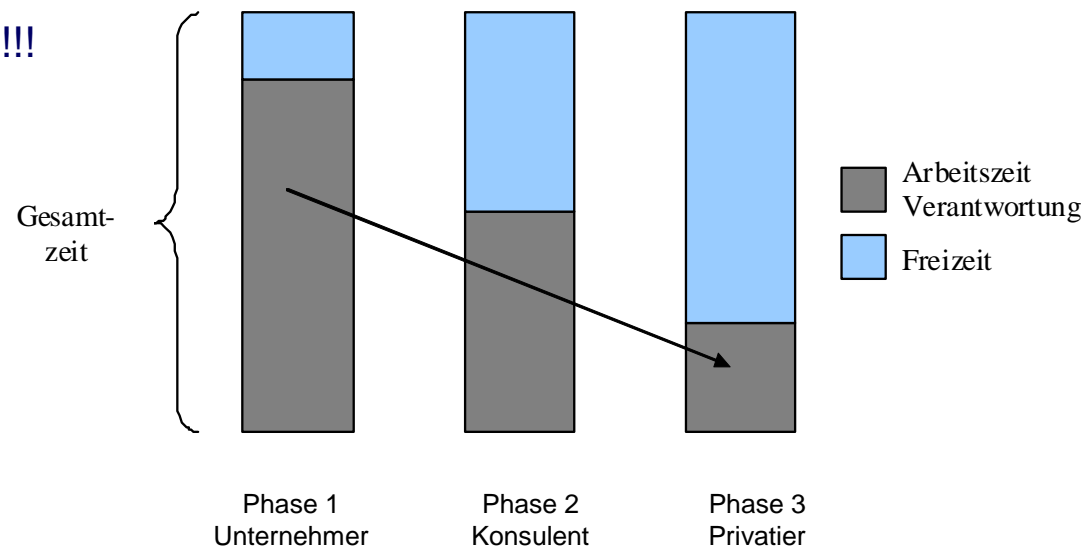
Analogie zum Kuckuck

ÜBUNG 1

- Weiß eigentlich der Kuckuck, was er tut?
- Wie würden die Zieheltern reagieren, wenn Sie anfangs voll informiert wären?
- Werden Kuckucks-Kinder geliebt?
- ...
- ...

Der König ist tot – es lebe der König!

- Viele Unternehmer sind „alpha-Menschen“. Sie haben eine starke Persönlichkeit, sie haben Visionen und sind überzeugt von dem was sie tun. Zudem haben sie ein starkes Selbstbewusstsein.
- Alle Unternehmer sehen sich wirklich anders, als Ihre Mitarbeiter, Ihre Frau, Ihre Kinder, Ihr Freunde, usw. sie sehen.
- Das Leben danach !!!



3 Praktische Grundsätze für den MBO-Prozess

1. Wettbewerb zu anderen Nachfolgerregelungen – Was spricht für Sie!

2. Was sind die tatsächlichen Erfolgsfaktoren? Sind diese nachhaltig?

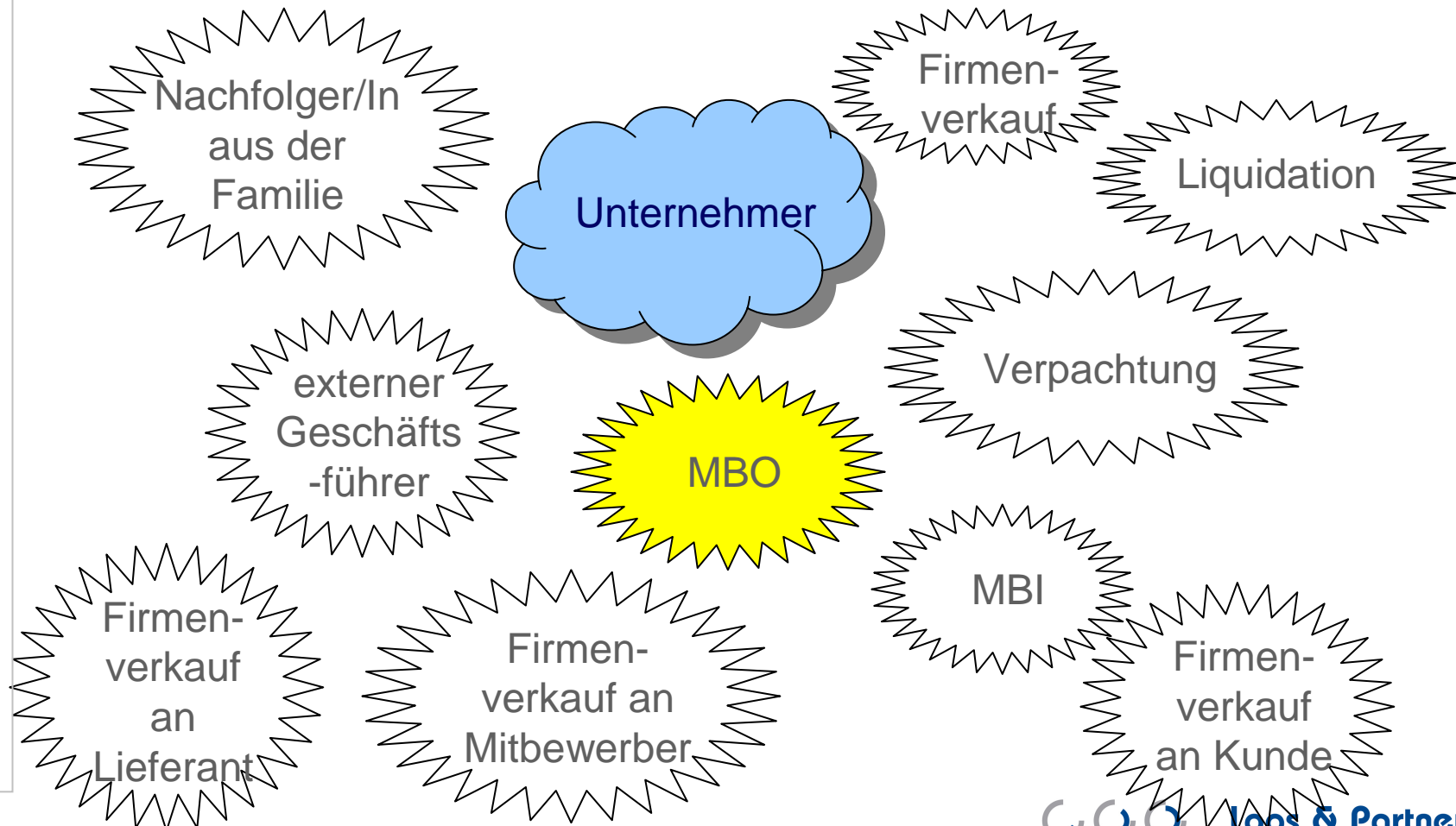
- Kunden (Stammkunden, Rahmenverträge, Wartungsverträge, langfristige Bindung, „Klumpenrisiko“, ...)
- Mitarbeiter (Altersstruktur, Selbständigkeit, Loyalität, ...)
- Lieferanten (Abhängigkeit, Absicherung, ...)
- Produkte (Innovationen, Patente, ...)

3. Finanzierung des Kaufpreises

ÜBUNG 2:

Wettbewerb zu anderen Nachfolgerregelungen – Was spricht für Sie!

ÜBUNG



ÜBUNG 3:

Pro und Contra von MBO

ÜBUNG

Pro:

- Kenntnisse über die Firma
- „gesicherte“ Kontinuität
- treuer, zuverlässiger, qualifizierter Mitarbeiter
- ...
- ...

Contra:

- „Lehrlings-Effekt“
- geringer Verkaufserlös für den alten Unternehmer
- Erwartete Dankbarkeit vom Vorgänger
- ...
- ...

Praktische Grundsätze für den MBO-Prozess

1. Wettbewerb zu anderen Nachfolgerregelungen – Was spricht für Sie!

2. Was sind die tatsächlichen Erfolgsfaktoren? Sind diese wirklich nachhaltig?

- Kunden (Stammkunden, Rahmenverträge, Wartungsverträge, langfristige Bindung, „Klumpenrisiko“, ...)
- Mitarbeiter (Altersstruktur, Selbständigkeit, Loyalität, ...)
- Lieferanten (Abhängigkeit, Absicherung, ...)
- Produkte (Innovationen, Patente, ...)

3. Finanzierung des Kaufpreises

Attraktivitätsmerkmale von Unternehmen – „Was steigert bzw. drückt den Kaufpreis!“

Was ein Unternehmen attraktiv macht ...

PRAXIS

- Kontinuierliche Erträge und Umsätze
- Plausibles Marktpotenzial
- Gutes Standing im Markt
- Konkurrenzvorteile
- Kundenorientierung
- Qualifizierte zweite Führungsebene

... und was nicht

- Stille Reserven auf Liegenschaften
- Nicht betriebsnotwendige Aktiva
- Protzige Verwaltungsgebäude
- Ungenutzte Kapazitäten und Maschinen
- Hohe Lagerbestände
- Kritiklose Mitarbeiter/Ja-Sager in der Führungsmannschaft

Quelle: Felden / Klaus (2006): Unternehmensverkauf . Wie macht man Marketing in eigener Sache, in: Krüger / Klippstein / Merk / Wittberg (Hrsg.), Praxishandbuch Mittelstand, Wiesbaden: Gabler, S. 191

Checkliste für eine qualitative Analyse / Bewertung (auszugsweise)

- Personal / Organisation (*intellektuelles Kapital*)
- Verkaufssortiment / Dienstleistungen (*A-B-C-Produkte*)
- Verkauf / Marketing / Werbung (*A-B-C-Kunden*)
- Markt / Mitbewerber (*Wo steht die Firma?*)
- Produktion / Fertigung (*Status der Produktionsanlagen*)
- Forschung / Entwicklung / Patente
- Rechtliche Situation (*laufende Gerichtsverfahren*)
- Steuerliche Verhältnisse (*Wann war die letzte Steuerprüfung?*)
- Beschaffung / Einkauf (*Beschaffung direkt beim Produzenten oder über Zwischenhändler*)
- IT / EDV (*Status der IT-Anlage*)
- Umwelt (*potenzielle Umweltbelastungen, Kontaminierungen*)

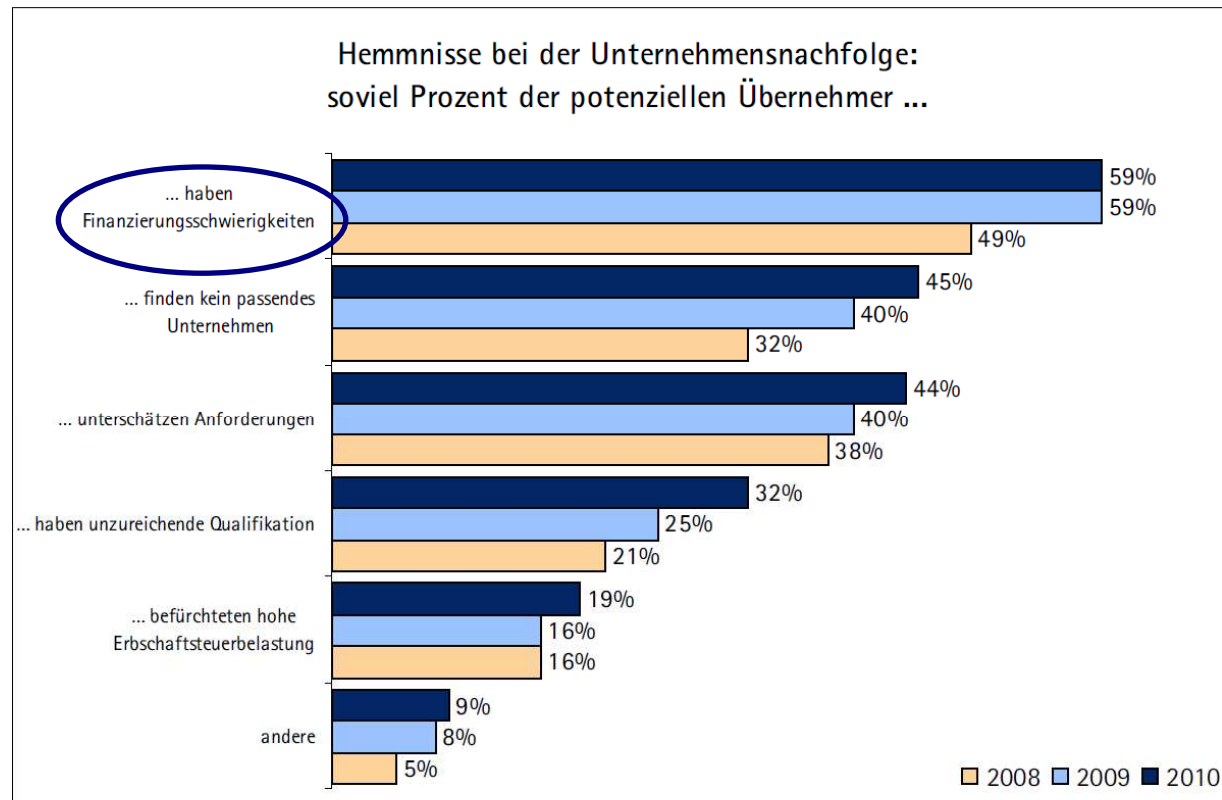
Praktische Grundsätze für den MBO-Prozess

1. Wettbewerb zu anderen Nachfolgerregelungen – Was spricht für Sie!
2. Was sind die tatsächlichen Erfolgsfaktoren? Sind diese nachhaltig?
 - Kunden (Stammkunden, Rahmenverträge, Wartungsverträge, langfristige Bindung, „Klumpenrisiko“, ...)
 - Mitarbeiter (Altersstruktur, Selbständigkeit, Loyalität, ...)
 - Lieferanten (Abhängigkeit, Absicherung, ...)
 - Produkte (Innovationen, Patente, ...)

3. Finanzierung des Kaufpreises

Hemmnisse bei der Unternehmensnachfolge

THEORIE



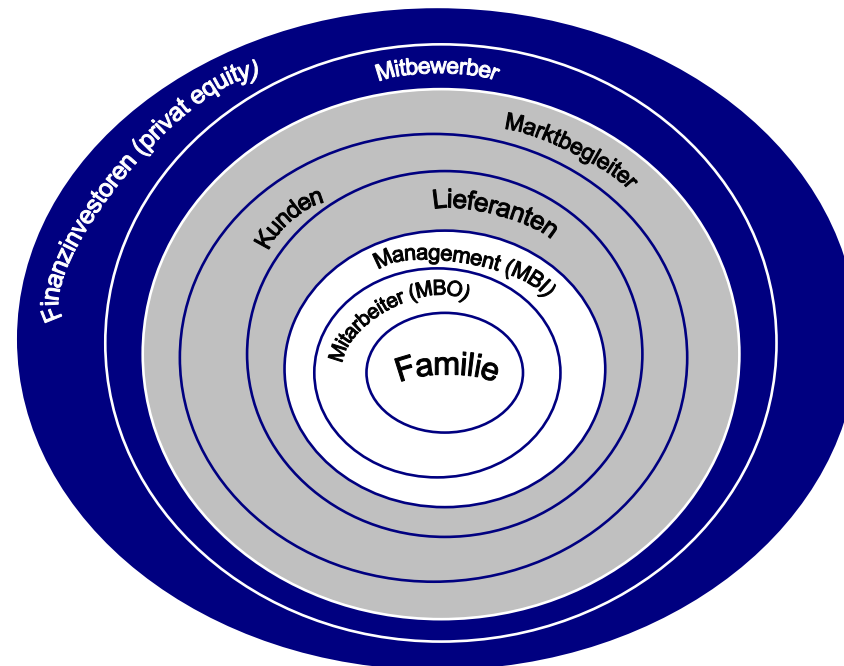
Quelle: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2011, Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Generationswechsel in der deutschen Unternehmen, S. 9



Einflussfaktoren auf den Kaufpreis

THEORIE

- Art des Investors
 - Familie
 - Führungskräfte
 - Strategischer Investor
 - Finanzinvestor
- persönliche Ziele der Parteien
- Zeitpunkt
- Umfang
 - Mehrheit bzw. 100 %
 - Minderheit



Positionierung des Nachfolgers

- Sind Sie vom Vorgänger abhängig (know how, Erfahrung, finanziell, moralisch, etc.)?
- Kommunizieren Sie die Unternehmensziele klar und deutlich!
- Scheuen Sie nicht den Konflikt mit alten Seilschaften!
- Setzen Sie neue Akzente und hinterlassen ihren eigenen „Fußabdruck“!
- Differenzieren Sie sich charmant vom Vorgänger
- ...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit