

Herbst/Winter 2019

maturus

aktuell

DAS MAGAZIN DER MATURUS FINANCE



4 NACHFOLGE

Generationenkarussell
Mittelstand – gelungene
Nachfolge: Vorbereitung,
Herausforderungen,
Finanzierung.

8 PRAXIS

Innovativer Mittelstand
mit Tradition: Sale & Lease
Back wichtiger Teil im
Finanzierungsmix der
SAV-Gruppe.

12 PARTNER

Im Gespräch mit Martin
Hammer, geschäfts-
führender Gesellschafter
von enomyc.

Wir helfen Unternehmen.

Je früher Sie sich an uns wenden, desto mehr können wir für Sie tun!
Rufen Sie uns an: 0800 1746120.

Rechtsberatung · Sanierung und Restrukturierung · Insolvenzverwaltung

Deutschland · Aachen · Aschaffenburg · Augsburg · Bayreuth · Berlin · Bielefeld · Braunschweig
Bremen · Chemnitz · Dresden · Düsseldorf · Essen · Frankfurt/M. · Gießen · Hallbergmoos
Hamburg · Hannover · Heilbronn · Herford · Koblenz · Köln · Leipzig · Lübbecke · Magdeburg
Mainz · Mannheim · München · Münster · Neubrandenburg · Nürnberg · Oldenburg · Osnabrück
Paderborn · Regensburg · Singen · Solingen · Stuttgart · Ulm · Würzburg
Italien · Mailand · Spanien · Barcelona · Madrid

www.pluta.net



„Die passende Finanzierung ist eine der größten Hürden im Nachfolgeprozess.“

Sehr geehrte Damen und Herren,

oft hat ein Unternehmer jahrzehntelang sehr viel gearbeitet, um den eigenen Betrieb erfolgreich aufzustellen. Doch dann kommt der Moment: Das Lebenswerk ist vollbracht und die Firma muss übergeben werden. Und zwar so, dass sie auch weiterhin am Markt bestehen kann. Oft haben sich über die Jahre gewisse Mechanismen eingestellt, die von außen betrachtet schwer nachvollziehbar oder sogar hinderlich für die Weiterentwicklung des Betriebes sind. In unserer Rolle als Finanzierer haben wir vielmals erlebt, dass der Geschäftsführer das Unternehmen mit vollem Herzblut aufgebaut hat, ihm eine objektive Wertschätzung dann aber häufig schwerfällt.

Es gibt verschiedene Wege, den Betrieb zu übergeben: familienintern, an einen Mitarbeitenden oder an einen neuen Geschäftsführer im Zuge eines Verkaufs. Dies birgt die Chance auf Input von außen und vielleicht auch den ein oder anderen konstruktiven Rat. Allerdings

müssen sich die Übernehmenden oft der Hürde der Finanzierung stellen. Oder die Finanzierungsstrategie des Betriebs muss nach Jahrzehnten komplett neu gedacht werden – wie im Fall der SAV-Gruppe: Dort bestand die Finanzierung nahezu ausschließlich aus Hausbank-Krediten. Im Zuge der Übernahme haben die neuen Entscheider an dieser Stelle angesetzt und einen Finanzierungsmix erarbeitet. Sale & Lease Back ist hier nun fester Bestandteil – über die Erfahrungen damit berichten die Geschäftsführer Dr. Stefan Hamm und Clemens Gapp. Passend dazu haben wir das Thema „Finanzierung der Nachfolge“ mit einem eigenen Beitrag bedacht. Neben Zahlen und Fakten hat unser Netzwerk mit O-Tönen zu diesem Artikel beigetragen. Der übereinstimmende Tenor: Die passende Finanzierung ist eine der größten Hürden im Nachfolgeprozess.

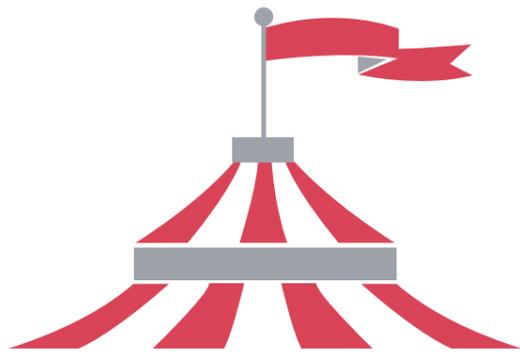
Eine spannende Einsicht gewährt uns in dieser Ausgabe des maturus-aktuell außerdem Martin Hammer,

geschäftsführender Gesellschafter von enomyc. Er hat bereits über 300 Projekte mit Familienunternehmen begleitet und kann daher aus einem großen Erfahrungsschatz schöpfen. Er empfiehlt fünf Jahre zur Vorbereitung einer gelungenen Unternehmensübernahme – vorausgesetzt der Übergebende kann sich am Ende auch wirklich von seinem Lebenswerk trennen und die neue Generation wirken lassen.

Haben Sie Erfahrung mit Nachfolgeprozessen? Wir freuen uns auf den persönlichen Austausch – melden Sie sich gern.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und verbleibe mit den besten Wünschen. Ihr

Carl von der Goltz
Geschäftsführender Gesellschafter



Generationenkarussell

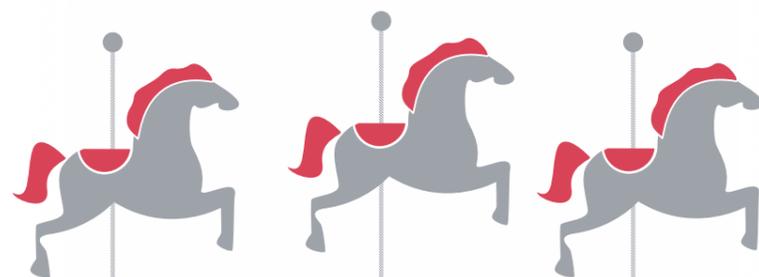
MITTELSTAND

Gelungene Nachfolge:

Vorbereitung
Herausforderungen
Finanzierung

Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass sich der deutsche Mittelstand vor einem einschneidenden Generationswechsel befindet: Laut des Nachfolge-Monitorings Mittelstand der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) stehen bis 2020 227.000 Unternehmensnachfolgen an. Im besten Fall haben sich die Unternehmer bereits lange im Voraus auf dieses Projekt vorbereitet.

Also: sich über das Wie und Wann ausreichende Gedanken gemacht, umfassend informiert, erste Schritte eingeleitet, kompetente Partner an Bord geholt. Vielfach gehen Unternehmer jedoch – vorsichtig gesagt – unvorbereitet dieses Großprojekt an. Dabei ist die Übergabe eines Betriebes an die nächste Generation nichts, was einfach mal nebenbei an einem Tag erledigt wäre. Es ist im wahren Sinne eine Aufgabe, für die es einen langen Atem und einen kühlen Kopf braucht. Mindestens drei Jahre Vorbereitungszeit vor der geplanten Übergabe empfiehlt beispielsweise der Deutsche Industrie- und Handelskammertag, kurz DIHK.



ERSTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Zuallererst sollte sich der scheidende Unternehmer die Frage nach dem Wie stellen: Soll die Nachfolge innerhalb der Familie, betriebsintern oder durch einen externen Übernehmer erfolgen? Erst wenn diese Grundfrage für alle Parteien zufriedenstellend geklärt ist, sollte sich der Übergeber den nächsten Herausforderungen, Entscheidungen und der konkreten Umsetzung widmen. Es ist schwer zu glauben, doch manche Alteigentümer haben sich kaum je Gedanken über das Thema gemacht. Immer gingen das Tagesgeschäft und aktuelle Entscheidungen vor. Kam das Thema doch einmal auf das Tableau, verlor man sich schnell in Allgemeinplätzen: „Kommt Zeit, kommt Rat.“ oder: „Das wird sich finden.“ Auch beliebt: „Das übernehmen doch eh die Kinder irgendwann.“ Aber wollen die Kinder das überhaupt? Und was, wenn nicht? Gibt es einen Plan B?

Es klingt trivial, aber oftmals wurde überhaupt nicht mit den mutmaßlichen Übernehmern in der eigenen Familie über dieses entscheidende Thema gesprochen. Hinzu kommt, dass manch übergebende Unternehmer gar nicht richtig wissen,

was genau übergeben werden soll. Oder sie schätzen den Wert des eigenen Betriebs falsch ein. Hier trübt die Liebe zu dem, was in Jahrzehnten mit den eigenen Händen aufgebaut wurde, oft den kritischen Blick für die tatsächlichen Zahlen und Fakten.

HERAUSFORDERUNGEN IM ZUGE DER NACHFOLGE KENNEN

Herzblut, Emotionen und das Nicht-loslassen-Können des Altinhabers sind ernstzunehmende Bedrohungen für den gesamten Übernahmeprozess. Nach Zahlen des DIHK können sich 36 Prozent der Alt-Unternehmer emotional nicht richtig von ihrem Lebenswerk lösen. Eng verbunden damit ist eine hohe und oft über viele Jahrzehnte kultivierte Abhängigkeit des Unternehmens und der Betriebsabläufe vom altingesessenen Inhaber. Hierdurch wird ein fließender Übergang an das neue Management häufig erschwert. Ein weiteres „emotionales“ Problem: Streit unter familiären Übernehmern. Solche Zwistigkeiten können den Übergabeprozess lange Zeit lähmen oder gar einfrieren. Zu diesen gewissermaßen hausgemachten Hindernissen kommen

externe Herausforderungen wie die Digitalisierung: Ein Übergeber hat die Nachfolge zu lang herausgezögert und sein Geschäftsmodell, die technische Ausstattung und die Abläufe im Unternehmen nicht an den digitalen Wandel angepasst? Dann kann dies den Wert eines Betriebes und damit das Interesse möglicher externer Nachfolger deutlich schmälern. Andererseits kann es für Übernahmeinteressierte durchaus reizvoll sein, ein Unternehmen mit einem überzeugenden Produkt günstig zu übernehmen und im Zuge des Einstiegs zukunftsfähig aufzustellen.

Auch der Fachkräftemangel stellt eine ernstzunehmende Schwierigkeit dar. Er ist generell eine der größten Herausforderungen für den Mittelstand und beeinflusst auch die Unternehmensnachfolge. Häufig stehen dabei folgende Fragen im Raum: Verfügt der Betrieb überhaupt über ausreichend Personal, um in Zukunft erfolversprechend zu arbeiten? Gelingt es, genügend Fachkräfte anzuwerben, um das Geschäft sinnvoll fortführen und ausbauen zu können?



Bis Ende 2020 streben rund 227.000 Inhaber im Mittelstand die Fortführung des Unternehmens durch einen Nachfolger an

Mit 54% hat jeder zweite mögliche Nachfolger den IHKs zufolge Schwierigkeiten mit der Finanzierung des Kaufpreises

Probleme: Sorge um Fachkräftemangel, Angst vor bürokratischen Hürden, dünner nachrückende Unternehmerge-neration

36% der Senior-Unternehmer haben Schwierigkeiten, emotional von ihrem Lebenswerk loszulassen

Ausreichend Vorlauf ist entscheidend: Für 36.000 Unternehmen wird die Zeit knapp

NÖTIGE INFORMATIONEN BEREITHALTEN

Bei einer anstehenden Übergabe sollte der Senior-Unternehmer genau wissen, auf welches Pferd er setzen möchte. Da kann es sehr hilfreich sein, ein Anforderungsprofil des idealen Übernehmers zu erstellen – ganz unabhängig übrigens von der Nachfolgeart. Daneben eklatant wichtig: dem Nachfolger in spe alle notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Schließlich soll er das Unternehmen künftig mit Erfolg planen, organisieren und leiten. Auch sämtliche kritischen Dokumente und Vollmachten sollten übersichtlich und jederzeit zugänglich vorliegen. Gerade in einer fortgeschrittenen Phase des Übergangs kann dadurch ein Stocken des Prozesses verhindert werden. Was so selbstverständlich klingt, ist dennoch nicht Usus: Laut DIHK sind nur 30 Prozent der Unternehmer entsprechend vorbereitet. Zu einer guten Vorbereitung gehört auch: auf fundierte Partner setzen. Je nach Größe des Unternehmens und Komplexität der anstehenden Nachfolge sollten sich Alt-Inhaber frühzeitig mit erfahrenen Partnern aus den Bereichen Steuer, Recht, Marketing oder Unternehmensberatung zusammensetzen.

GELEGENHEITEN ERKENNEN UND NUTZEN

Für Nachfolger sind die Voraussetzungen am Markt trotz der genannten Herausforderungen derzeit sehr gut. Viele zur Übernahme angebotenen Unternehmen stehen sehr gut da: Laut Nachfolge-Monitoring der KfW agieren die meisten Unternehmen, deren Inhaber eine Nachfolge anstreben, profitabel – 87 Prozent erzielten 2017 eine positive Umsatzrendite. Wichtig für den Zustand des Übergabe-Unternehmens ist außerdem das Eigenkapital. Dabei sind die meisten mittelständischen Firmen ebenfalls sehr gut aufgestellt: 89 Prozent weisen laut Nachfolge-Monitoring eine positive Eigenkapitalquote auf. Durch die gute Ausgangslage sind jedoch auch der Anspruch an den Übernehmer und seine Verantwortung sehr hoch.

DIE FINANZIERUNGSHÜRDE NEHMEN

Übernahmewille, Ideen, Konzepte, überzeugte Senior-Unternehmer – alles gut und schön, doch ohne die entsprechende Finanzierung fällt die Nachfolge schnell ins Wasser. Und gerade die Kapitalbeschaffung ist für potenzielle Übernehmer oft die entscheidende Hürde: Laut DIHK-Nachfolgereport 2018 haben mit 54 Prozent mehr als die Hälfte der möglichen Nachfolger Schwierigkeiten, den Kaufpreis für das anvisierte Unternehmen zu stemmen. Die Studie zeigt zudem auf, dass nicht nur die Alt-Inhaber, sondern auch die Nachkommenden den Prozess einer Unternehmensnachfolge oft unterschätzen: Manche Kauf-Interessenten gehen gar davon aus, sich sprichwörtlich in ein gemachtes Nest setzen zu können. Sie erwarten einen stabilen Kundenstamm, eine reibungslose Organisation und Verwaltung, ein ausgefeiltes Marketing sowie gewachsene Zulieferstrukturen. Damit verkennen und unterschätzen sie oft die Lage, denn Fluktuation, Veränderung und Anpassungsbedarf betreffen jedes Unternehmen. Sie sind meist nur nicht auf den ersten Blick erkennbar. Doch Wandel ist nicht nur eine Herausforderung – er ist zugleich auch eine Chance. Die Übernahme bietet eine ideale Gelegenheit, als Nachfolger eine Zäsur zu setzen. Der externe Übernehmer hat die Möglichkeit, eigene Visionen, neue Lösungsansätze und seine individuelle Perspektive in das Unternehmen einzubringen. Neben guter Planung, offener Kommunikation gegenüber dem Übergeber und den Mitarbeitern kommt es besonders beim Umsetzen von Innovationen auf eine entsprechend flexible Finanzierung an.

Angesichts des andauernd günstigen Finanzierungsumfeldes und der weiterhin niedrigen Zinsen, sind die Möglichkeiten zur Finanzierung von Übernahme und Veränderungsprozessen im Unternehmen vielfältig: Finanzierung über Bürgschaften, Unterstützung durch Mezzanine-Kapital, Eigenmittel des Senior-Unternehmens oder des Übernehmenden, unbesicherte Fintech-Kredite, Unternehmensbeteiligungen oder klassische Bankkredite. Daneben kann der Übernehmende den Kaufpreis auch über alternative Finanzierungsmodelle stemmen. Vor allen Dingen für Betriebe im produzierenden Gewerbe bietet sich hierbei das Modell Sale & Lease Back an. Dabei werden Anlagen- und Maschinenparks verkauft und direkt vom Unternehmen zurückgeleast. Die Objekte verbleiben während des gesamten Prozesses in der Firma – es kann weiter mit ihnen produziert werden. Sale & Lease Back empfiehlt sich auch im Fall einer Übernahmefinanzierung, denn es werden ausschließlich betriebseigene, stille Reserven gehoben und dadurch frische Liquidität generiert. Anders als etwa beim Bankkredit wird hierbei zudem nicht auf Bonität abgestellt. Es zählt lediglich, wie werthaltig, mobil und fungibel die jeweiligen Assets sind. Ein weiterer Vorteil dieses alternativen Ansatzes: Das Modell kann bei Bedarf auch kurzfristig für liquide Mittel sorgen. Denn zwischen Einholen des Angebots und Auszahlen der Kaufsumme durch den Finanzierer liegen meist nur ein bis zwei Monate.

FÜR DIE NÖTIGE LIQUIDITÄT SORGEN

Angesichts des andauernd günstigen Finanzierungsumfeldes und der weiterhin niedrigen Zinsen, sind die Möglichkeiten zur Finanzierung von Übernahme und Veränderungsprozessen im Unternehmen vielfältig: Finanzierung über Bürgschaften, Unterstützung durch Mezzanine-Kapital, Eigenmittel des Senior-Unternehmens oder des Übernehmenden, unbesicherte Fintech-Kredite, Unternehmensbeteiligungen oder klassische Bankkredite. Daneben kann der Übernehmende den Kaufpreis auch über alternative Finanzierungsmodelle stemmen. Vor allen Dingen für Betriebe im produzierenden Gewerbe bietet sich hierbei das Modell Sale & Lease Back an. Dabei werden Anlagen- und Maschinenparks verkauft und direkt vom Unternehmen zurückgeleast. Die Objekte verbleiben während des gesamten Prozesses in der Firma – es kann weiter mit ihnen produziert werden. Sale & Lease Back empfiehlt sich auch im Fall einer Übernahmefinanzierung, denn es werden ausschließlich betriebseigene, stille Reserven gehoben und dadurch frische Liquidität generiert. Anders als etwa beim Bankkredit wird hierbei zudem nicht auf Bonität abgestellt. Es zählt lediglich, wie werthaltig, mobil und fungibel die jeweiligen Assets sind. Ein weiterer Vorteil dieses alternativen Ansatzes: Das Modell kann bei Bedarf auch kurzfristig für liquide Mittel sorgen. Denn zwischen Einholen des Angebots und Auszahlen der Kaufsumme durch den Finanzierer liegen meist nur ein bis zwei Monate.

„Eine kluge Finanzierung kann aus einem schlechten Deal keinen guten machen, aber sie kann gute Deals oft erst ermöglichen – das gilt vor allem für Nachfolgethemen.“

Bastian Frien

Gründer und Geschäftsführer des FINANCE Think Tank
Corporate Banking & Finance

„Die Finanzierung des Kaufpreises ist meiner Erfahrung nach die größte Hürde im Nachfolgeprozess. Mit einem intelligenten Finanzierungs-konzept kann der Käufer dem Verkäufer schon früh im Prozess die notwendige Transaktionssicherheit geben und durch Bausteine wie Sale & Lease Back seine Liquidität optimieren.“

Steffen Bolz

Vorstandsvorsitzender Deutsches Institut für Unternehmensnachfolge e.V.

„Die Sicherung durch erfolgreiche Übernahme von erhaltenswerten Unternehmen mit ihren Arbeitsplätzen und dem Know-how ist für die Handelskammer ein wichtiges Anliegen. Seit 2016 nimmt der Generationswechsel bei kleinen und mittleren Unternehmen in Hamburg intensiv zu, wie unsere steigenden Beratungszahlen belegen. Insbesondere die abgehenden Unternehmer nutzen unsere individuelle Beratung zur Orientierung und Vorbereitung des oft langwierigen Nachfolgeprozesses.“

Sven Gabriel

Referent Unternehmensförderung, Handelskammer Hamburg

„Wir setzen uns seit fast zehn Jahren erfolgreich für den Erhalt von kleinen und mittelständischen Unternehmen ein. Dabei stehen Stabilität und Wachstum an oberster Stelle. Wir festigen Unternehmen am Markt, damit Kunden wie Lieferanten erhalten bleiben. Darüber hinaus entwickeln wir eine starke Marke, die auf die Zukunft ausgerichtet ist. So bleibt das Unternehmen ein auf lange Sicht sicherer Arbeitgeber, von dessen stabiler Stellung am Markt vor allem die Mitarbeiterschaft, etwa durch soziales Engagement, profitiert.“

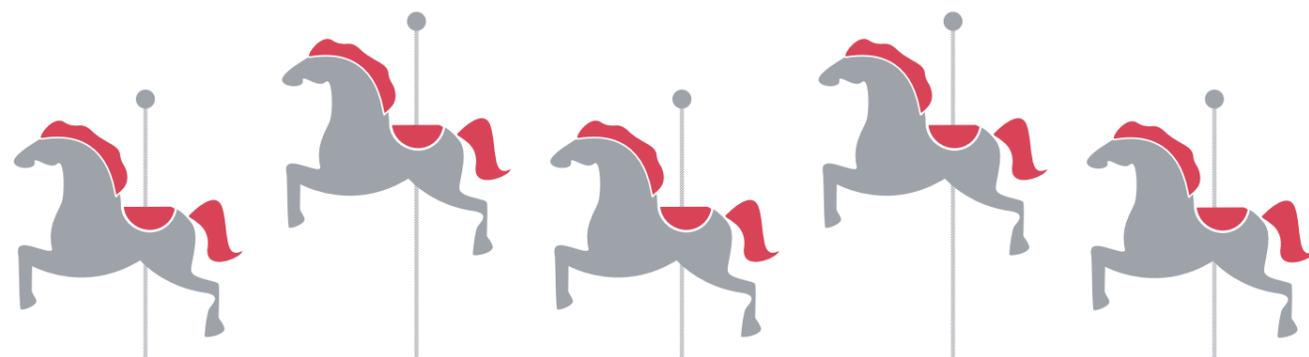
Sven Rother

Geschäftsführender Gesellschafter, Executive Partner
Rother Beteiligungsgesellschaft mbH

„Steuerplanung kann den wirtschaftlichen Erfolg verbessern. Bei Übertragungen innerhalb der Familie muss die Planung langfristig und strategisch aufgesetzt werden. Hingegen stehen bei Übernahmen häufig Finanzierungsmodelle und deren steuerliche Wirkungen im Mittelpunkt. Hierbei kann im Bereich der Fremdfinanzierungen eine Sale-and-Lease-back-Finanzierung Vorteile gegenüber anderen Formen aufweisen.“

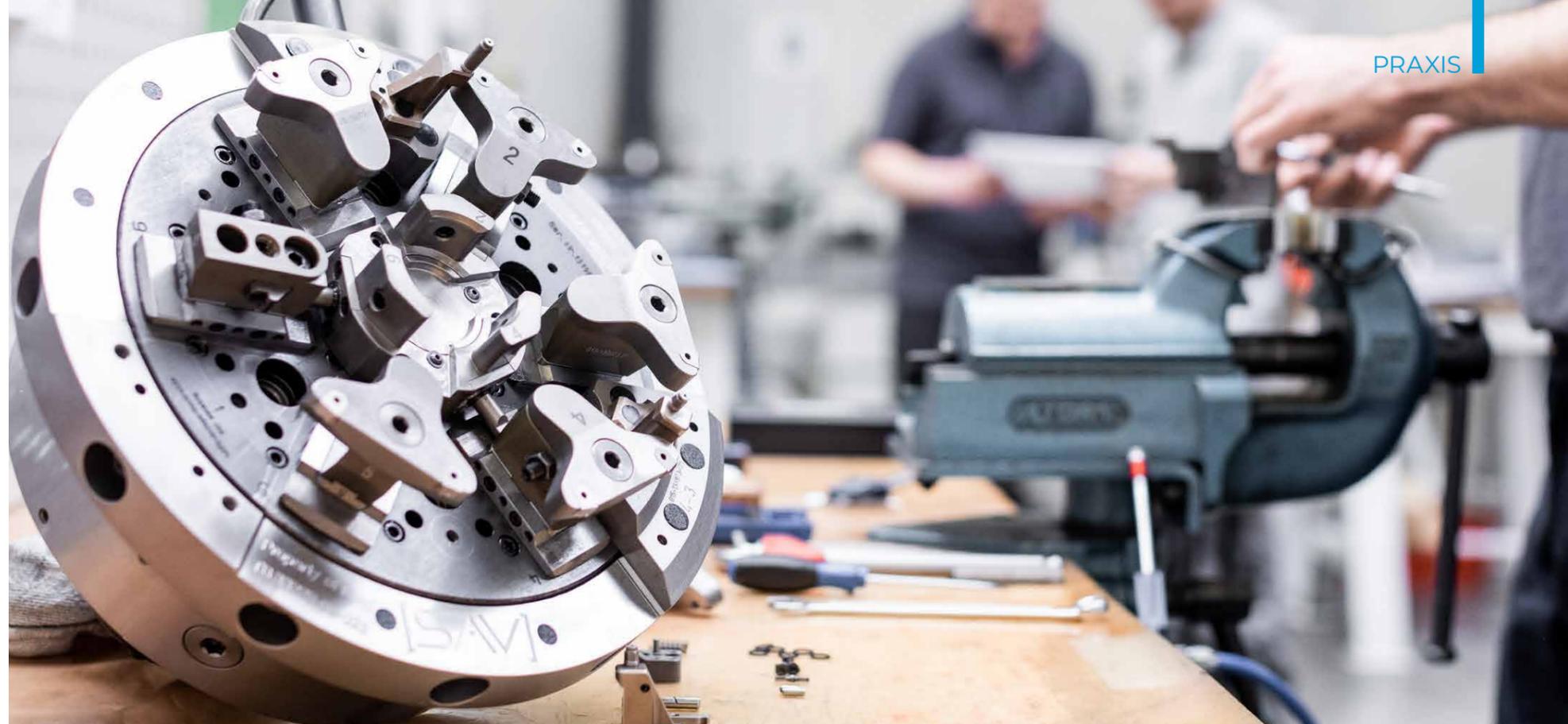
Ulrich Frizlen

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Bansbach GmbH



Innovativer Mittelstand mit Tradition

Sale & Lease Back wichtiger Teil im Finanzierungsmix der SAV-Gruppe



„Das Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ oder „Erfolgsmodell Mittelstand“ – so oder so ähnlich wird in Deutschland meist von den Betrieben gesprochen, die den Mittelstand bilden. Wir reden von Unternehmen mit langjährig gewachsenem industriellen Know-how und dem unbändigen Willen, innovativ voraus zu gehen sowie neue Technologien zu schaffen. Die SAV-Gruppe mit ihrem Hauptsitz in Nürnberg ist genauso ein Betrieb. Gegründet 1985 haben die Gesellschafter die Firma über Jahre hinweg zu einem erfolgreichen Unternehmen aufgebaut. Heute ist die Gruppe ein breit aufgestellter, führender Spezialist für komplexe Herausforderungen im Bereich der magnetischen, stationären und rotativen Spanntechnik und damit verbundenen Automatisierungslösungen.

WER ÜBERNIMMT, WENN DER GRÜNDER GEHT?

Doch trotz andauernden Erfolgs kommt für nahezu jeden Mittelständler irgendwann der Moment der Übergabe. Die Nachfolge steht an: Wer übernimmt? Gibt es in der Familie jemanden, der den Betrieb weiterführen kann? Meist handelt es sich um Unternehmen, die in den 80er oder 90er Jahren gegründet wurden – nun drängt also die Zeit. So auch bei der SAV-Gruppe. Der Sohn des damaligen Geschäftsführers wählte den Arztberuf, eine familieninterne Nachfolge kam dementsprechend nicht infrage. Der Grün-

der und zwei Mitgesellschafter entschieden sich dann für den Verkauf des wirtschaftlich gut aufgestellten Unternehmens. Im Zuge eines M&A Prozesses übernahmen die österreichische Tyrol Equity AG und die KONSTANT Investment GmbH 2015 die SAV-Gruppe.

NOTWENDIGE RESTRUKTURIERUNG

Der jetzige von der Tyrol eingesetzte Geschäftsführer Dr. Stefan Hamm erinnert sich an die Herausforderungen: „Die SAV war ein klassischer Nachfolgefall. Der Betrieb war technologisch sehr gut positioniert,

doch in den anderen Bereichen gab es großen Nachholbedarf. Es war sofort eindeutig, dass die historisch gewachsene Firmenstruktur, bestehend aus sechs Gesellschaften mit vier Standorten in Deutschland und weiteren Auslandsgesellschaften in Holland, Tschechien, Polen und China, für die Größe des Unternehmens viel zu komplex war.“ Dies bestätigt auch Clemens Gapp, Geschäftsführer der KONSTANT: „Wenn wir uns an einem mittelständischen Unternehmen beteiligen, zeigt sich uns oft genau dieses Bild. Wahnsinnig viel technisches Know-how, ein tolles Team, aber interne

Abläufe haben Schwachstellen und es gibt einige der berühmten Flaschenhälse. Wir mussten im Laufe unserer Restrukturierungsarbeit beispielsweise sehr viele administrative Aufgaben neu bündeln.“ „Nicht nur das“, ergänzt der jetzige Geschäftsführer und Gesellschafter: „Wir haben die Inlandgesellschaften zu einer GmbH verschmolzen und einen Standort verkauft. Statt voneinander unabhängig agierenden Standort-GmbHs haben wir den Betrieb in Business Units strukturiert, und zwar entsprechend der Technologien Magnetspanntechnik, Stationäre Spanntechnik, Rotative Spanntechnik und Automation.“ Die neue Führungsriege kümmerte sich außerdem darum, die teilweise im Wettbewerb stehenden Vertriebsfunktionen den Business Units entsprechend sinnvoll zu bündeln und mit neuen Kompetenzen auszustatten. Ähnlich einer Konzernstruktur wurden Einkauf, Buchhaltung, Controlling, Rechnungswesen und IT gebündelt und zentralisiert.

WEG VON DER ZETTELWIRTSCHAFT

Besonders die kaufmännischen Bereiche leiden unter der Struktur des gewachsenen Mittelstandes – es fehlt häufig einfach am Überblick. „Die kaufmännischen Prozesse mussten wir natürlich auch an die Situation anpassen. Neue Gesellschafter und Leasingpartner haben andere Anforderungen“, so Stefan Hamm. „Wir sorgten für die Einführung eines monatlichen Reportings mit Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cash-Flow jeweils im Vergleich zum Budget sowie einer integrierten Planung – quasi der

Königsdisziplin.“ Darin zeigt sich der große Vorteil der Übernahme durch externe Gesellschafter: Das technologische Expertenwissen bringt der Betrieb selbst mit, aber Impulse für die interne Unternehmens- und Finanzierungsstrategie geben häufig die Übernehmenden. Die erfahrenen Investoren führten außerdem eine übergreifende Steuerung für die Produktionskapazitäten sowie eine saubere Betriebsdatenerfassung als Basis für eine verlässliche Nachkalkulation ein – bis zu diesem Zeitpunkt gab es keine Abstimmung zwischen den Produktionsstandorten. »

„Wenn wir uns an einem mittelständischen Unternehmen beteiligen, zeigt sich uns oft genau dieses Bild. Wahnsinnig viel technisches Know-how, ein tolles Team, aber interne Abläufe haben Schwachstellen.“

VOM ALLEINHERRSCHER ZUM TEAM

„Zuerst mussten wir die Grundlagen schaffen, aber natürlich geht es hier auch um Unternehmenskultur“, so Clemens Gapp. „Man will aus einem inhabergeführten Unternehmen eine Firma machen, in der alle miteinander arbeiten und dementsprechend fortlaufend kommunizieren. Dabei geht es auch um eine Investition in Zwischenmenschliches. Genau aus diesem Grund engagieren wir uns nie als reine Finanzinvestoren. Wir sind Mitunternehmer und möchten den Betrieb gemeinsam mit dem Mitarbeiterstamm neu ausrichten und weiter vorantreiben.“

FINANZIERUNG IN DIE MODERNE HOLEN

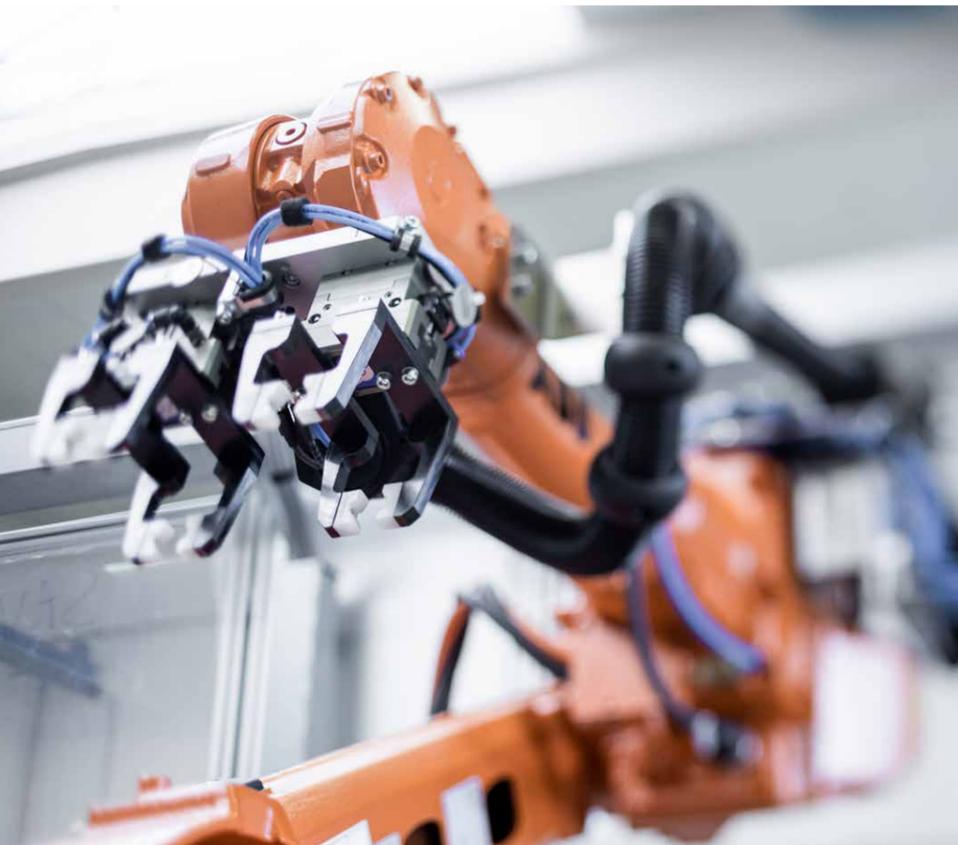
Die Finanzierungsstruktur war übereinstimmend eine der zentralen Herausforderungen. Stefan Hamm erinnert sich: „Bei der Übernahme gab es insgesamt sieben finanzierende Banken – Immobilien waren teilweise mit Kontokorrentkrediten finanziert. Uns war schnell klar, dass wir das ändern müssen“, so der Diplom-Kaufmann. Kern der Aufgabe war es, einen Finanzierungsmix zu etablieren. Dieser sollte aus zwei Banken bestehen, aber auch alternative Finanzierungsmodelle wie Factoring und Sale & Lease Back enthalten. Den Kontakt zu Maturus Finance

hatten beide Herren bereits im Vorfeld. „Ich bin grundsätzlich vom Einsatz alternativer Finanzierungen überzeugt“, so der Geschäftsführer der KONSTANT. „In diesen Phasen des oft extremen Umbruchs ist die Schnelligkeit der Finanzierung und die Flexibilität der handelnden Personen besonders wichtig. Innerhalb von drei Wochen hatten wir das Bewertungsgutachten des Maschinenparks – das Geld im Rahmen der Sale & Lease Back Finanzierung war quasi acht Wochen nach dem Erstkontakt auf dem Firmenkonto.“

UND IN DER ZUKUNFT?

Dank der durchdachten Finanzierungsstruktur können jetzt auch neue Projekte für die SAV-Gruppe in Angriff genommen werden. Der Betrieb konzentriert sich auf die intelligente Spanntechnik und deren Kombination mit Automatisierungslösungen. „Wir haben uns einen wirklich guten Standpunkt erarbeitet“, resümiert Stefan Hamm: „In den letzten 25 Jahren hat der Betrieb durch die Kombination unterschiedlicher Spanntechniken ein Alleinstellungsmerkmal am Markt erreicht. Dank unserer Inhouse Automationsfähigkeit können wir den Kunden Qualität bei gleichzeitig hoher Effizienz anbieten.“

Zuerst mussten wir die Grundlagen schaffen, aber natürlich geht es hier auch um Unternehmenskultur.“



CLEMENS GAPP

Geschäftsführung

KONSTANT Investment GmbH

T +43 5337 624-83

c.gapp@konstantinvestment.com

www.konstantinvestment.com

KONSTANT INVESTMENT GMBH

- Unabhängige, private und inhabergeführte Beteiligungsgesellschaft für den industriellen Mittelstand
- Investiert werden ausschließlich eigene Mittel, Vermögen renommierter Unternehmerfamilien und Kapital ausgewählter Investoren
- Beteiligungen an Unternehmen in attraktiven Nischenmärkten mit starker Marktposition im deutschsprachigen Raum
- Fokus liegt auf Wachstumsengagements und Restrukturierungsfällen mittelständischer Unternehmen mit einer Umsatzgröße zwischen 30 und 150 Mio. Euro



DR. STEFAN HAMM

Geschäftsführer / CEO

SAV GmbH

T +49 911 9483-0

s.hamm@sav.de

www.sav.de

SAV-GRUPPE

- Niederlassungen in Nürnberg (Hauptsitz), Göppingen und Mittweida
- Entwicklungskompetenzen in Magnetik, Hydraulik, Mechanik; Vakuumtechnik, Automatisierungstechnik, Steuerungstechnik, stationäre und umlaufende Spanntechnik
- Entwicklung von Magnet-, Hydraulik-, mechanischen und vakuumtechnischen Lösungen sowie von Spannwerkzeugen und Prototypen nach Kundenspezifikationen
- Zur Verfügung stehen ca. 25 vernetzte CAD-Arbeitsplätze an mehreren Standorten

Martin Hammer, geschäftsführender Gesellschafter von enomyc, stammt aus einer Unternehmerfamilie und ist selbst Vater und Gründer. Was hat ihn seine Erfahrung aus über 300 Projekten mit Familienunternehmen im Übergabeprozess gelehrt?



Herr Hammer, zum G20-Auftritt von Ivanka Trump twitterte kürzlich die US-amerikanische Politikerin Alexandria Ocasio-Cortez: "Es mag einige überraschen, aber die Tochter von jemandem zu sein, ist noch keine Qualifikation". Wie sehen Sie das: Ist es eine Qualifikation, Sohn oder Tochter zu sein?

Hammer: Es ist eine Chance, die man ergreifen und nutzen kann. Eine Qualifikation ist es nicht.

Nehmen wir an, die Söhne und Töchter ergreifen die Chance: Was qualifiziert sie Ihres Erachtens, Nachfolger von unternehmerischen Eltern zu werden?

Hammer: Ich mache das nicht an irgendwelchen Ausbildungsstandards fest – diese sind sicher notwendig. Meines Erachtens ist das Wichtigste die Leidenschaft für unternehmerisches Handeln. Es braucht echtes Commitment gegenüber dem Unternehmen. Auch braucht es Akzeptanz und Verständnis dafür, dass die Selbstständigkeit auch ein hohes Maß an Verzicht bedeutet – beispielsweise an Freizeit und Privatleben. Hinzu kommen Toleranz und die Gabe, Menschen für sich gewinnen zu können sowie Vorbild in Fleiß und Arbeitseinsatz zu sein. Ich glaube, dass in jedem Fall ein gewisser Intellekt vorhanden sein muss, der komplexe betriebswirtschaftliche und technische Einzelheiten in der jeweiligen Industrie erfassen kann.

Sie beraten nun schon seit 17 Jahren mittelständische Unternehmen und haben bislang über 500

Projekte ausgeführt und dabei mehr als 300 familieninterne Unternehmensübergaben erlebt: In wie vielen Fällen der letzteren verlief die Übergabe fließend?

Hammer: In maximal einem Drittel.

Warum nur in einem Drittel?

Hammer: Das hat verschiedene Ursachen: Zum einen haben Firmen unterschiedliche Voraussetzungen. Es gibt da Unternehmen mit sehr viel Substanz, die durch die Gründer, die zweite oder dritte Generation geschaffen wurde. Das sind Unternehmen, die faktisch – ich will nicht sagen "von alleine laufen", denn keine Firma tut das – aber bei denen die Nachfolger den Erfolg der Firma gut verwalten können. Firmen, bei denen die globale Marktposition so ist, dass man weder mit Finanzinstituten noch mit anderen Stakeholdern ein Problem bekommen könnte. Und weil es genügend Ausschüttung gibt oder das Unternehmen ausreichend große Rendite abwirft, existieren noch nicht einmal innerfamiliäre Streitigkeiten. Solche Voraussetzungen machen es auch auf beratender Seite einfacher, einen erfolgreichen Generationenübergang zu begleiten.

Und dann gibt es die anderen zwei Drittel, bei denen die Übergabe schlechter verläuft oder sogar scheitert. Warum ist das so?



Hammer: Richtig, das sind Firmen, bei denen zum einen die Anforderungen an die Nachfolger deutlich höher sind als bei den eben genannten Unternehmen. Sei es, weil das Wettbewerbsumfeld extrem hart ist und sehr kompetitiv, weil es eine Vielzahl an Insolvenzen gibt und die Belegschaft mit harten Kennzahlen im Tages-, Wochen- und Monatskampf geführt werden muss. Zum anderen kommt es oft vor, dass ein Unternehmen vielleicht schon in der fünften Generation geführt wird und es einfach unterschiedliche familiäre Interessen gibt. Weitere Probleme können auch durch die finanzierenden Banken entstehen, die sich bei Gesellschafterauseinandersetzung und Problemen in der Nachfolge gern auch zurückziehen. Dies ist die Chance auch für alternative Finanzierungslösungen, über die in diesem Magazin ausführlich berichtet wird. Und das sind nur einige Gründe. Es gibt weit mehr.

Suchen sich denn Unternehmen generell – egal in welcher Ausgangsposition sie sich befinden – aktiv externe Beratung für den Generationenwechsel?

Hammer: Das ist das Kernproblem. Viele der Unternehmensmanager erkennen das Problem für sich gar nicht – oft, weil sie in ihrem eigenen Umfeld aufwachsen und nie etwas anderes kennengelernt haben. Es kommt auch vor, dass Unternehmen den Prozess selbst regeln wollen – was sehr oft an den Senior-Chefs liegt, die dann doch weiterhin auch über diese Dinge bestimmen wollen.

Und so lange die wirtschaftlichen Ergebnisse die wirklichen internen Probleme einigermaßen kaschieren, sehen viele Unternehmer die Notwendigkeit und den Mehrwert externer Berater nicht.

Nun sind einige GründerInnen noch sehr aktiv und können das eigene Unternehmen nur schwer loslassen. Was kann hier eine Lösung für alle Beteiligten sein?

Hammer: Für mich gehört zu einer gelungenen Unternehmensübergabe, dass man nicht nur im Operativen sondern auch räumlich eine Trennung vornimmt. Eine Lösung dafür ist, einen Beirat oder Aufsichtsrat zu gründen, in dem dann der oder die Senior-ChefIn eine beratende und begleitende Funktion übernimmt. Das Tagesgeschäft aber muss klar von den Nachfolgern geleitet werden, sodass auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkennen, wer jetzt das Unternehmen führt. Lassen Seniors an diesem Punkt nicht los, trüben sie die Akzeptanz der Nachfolger – auch bei der ersten, zweiten und dritten Führungsebene. Natürlich muss sich vor allem der Nachwuchs diese Akzeptanz und auch den Respekt aller erarbeiten.

Sie haben sicher auch aufreibende familieninterne Streitigkeiten miterlebt: Was ist der häufigste Streitpunkt bei der Unternehmensnachfolge und wie erfüllen hier externe Berater ihre Rolle am besten?

Hammer: Nun, es geht um Macht, um Geld, um Eitelkeit, um Liebesentzug beim Nachwuchs, der vielleicht

nicht berücksichtigt wurde und viele andere Streitpunkte mehr. Unternehmensübergaben sind ein sehr komplexes und sensibles Thema. Diese Vielschichtigkeit ist es auch, die in meinen Augen nach externer Beratung verlangt. Meine Erfahrung zeigt: Es bringt überhaupt nichts, so zu beraten, dass man es dem Kunden recht macht. Wir müssen als Berater auch den Mut haben, in eine konfliktäre Situation zu gehen, wenn wir überzeugt sind, dass sonst das Unternehmen einen Schaden erleiden könnte. Zum Schluss geht es ja immer nur ums Unternehmen – nicht um die Gründer oder die Gesellschafter.

Wann sollten UnternehmerInnen erfahrungsgemäß damit beginnen, sich über die Nachfolge Gedanken zu machen und aktiv werden?

Hammer: Es sind mit Sicherheit fünf Jahre nötig, um in die Fußstapfen eines – sagen wir – Unternehmensgründers hineinzuwachsen. In gut geführten Unternehmen fängt man deswegen schon früh an, sich über die Nachfolge Gedanken zu machen und auch darüber, wie das Unternehmen strukturiert werden soll. Das ist ein Transformationsprozess, der ein oder zwei Jahre Vorlauf beinhaltet, um vielleicht auch festzustellen, welches der Kinder am besten als Nachfolger oder Nachfolgerin geeignet ist.

Können Sie resümierend vier Eckpfeiler einer geglückten Unternehmensübergabe benennen?

Hammer: Ja. Zum einen die Quali-

fikation des oder der Übernehmenden. Zum anderen ein detailliert ausgearbeitetes Nachfolgekonzept mit einem definierten Stichtag, an dem das Geplante auch eintritt. Der darin entsprechende zeitliche Rahmen sollte so gewählt werden, dass alle Beteiligten wirklich genügend Zeit haben, sich – gegebenenfalls auch im Auslandseinsatz – in unterschiedliche Positionen und Bereiche einarbeiten zu können. Zum Übergabezeitpunkt selbst ist eine offene und ehrliche Kommunikation unerlässlich und zwar einerseits intern gegenüber allen am Prozess beteiligten Führungskräften, und andererseits gegenüber den Externen, zum Beispiel den Finanzierungspartnern und Kunden. Zuletzt ist da noch das wirkliche Loslassen der übergebenden Generation, die fortan in beratender Funktion im Beirat oder Aufsichtsrat tätig ist.



MARTIN HAMMER

Senior Consultant
enomyc GmbH
T +49 40 300359-0
j.hammer@enomyc.com
www.enomyc.com

Mittelstand sucht Ausweg

Kreditvergabe durch strenge Bankenregulierung erschwert – Alternative Finanzierungen als Lichtblick

Marktkenner beobachten es schon lange: Immer strengere Regulierungen bei der Kreditvergabe treiben Mittelständler in die alternative Finanzierung. Dies haben auch jüngst die Spezialisten von Euler Hermes, TRIB Rating und Moody's in einer Studie festgestellt. Demnach würden die finale Umsetzung von Basel III und das anstehende Basel IV das Interesse der Banken an der Kreditvergabe in vielen Fällen weiter verringern. Gerade bei KMU, die nicht über eine Top-Bonität verfügten, täten sich Kredithäuser künftig wohl noch schwerer.

KLAFFENDE FINANZIERUNGSLÜCKE

Diese Entwicklung erscheint umso prekärer, da laut den Experten in Europa 70 Prozent der Mittelständler von Bankkrediten abhängig seien. Zum Vergleich: In den USA sind es gerade einmal 40 Prozent der Unternehmen. Weiterhin bestehe laut Euler Hermes bei europäischen KMU derzeit eine Finanzierungslücke von 400 Milliarden Euro – trotz der extrem niedrigen Zinsen der letzten Jahre.

WACHSTUMSHEMMER KREDITVERGABE

Es wird in Zukunft wohl noch schwieriger, für dringende Investitionen an Kredite zu gelangen. Dadurch beste-

he das Risiko, dass kleine und mittelständische Unternehmen ihre Investitionen zwangsläufig zurückfahren. In Zeiten von globaler Konkurrenz, Digitalisierung und Fachkräftemangel würde das ihre Wettbewerbsfähigkeit deutlich verschlechtern – Folgen für den gesamten europäischen Wirtschaftsraum wären zu befürchten. Verschärft würde das Problem dadurch, dass viele KMU aufgrund ihrer Spezialisierung sehr krisenanfällig sind und zudem über kein Rating oder nur über eine unzureichende Bonität verfügen. Im Ernstfall würden ihre Finanzierungsoptionen auf ganzer Front wegbrechen.

ERLEICHTERUNGEN GREIFEN NICHT RICHTIG

Es gibt zwar Maßnahmen, die die Kapitalanforderungen für KMU herabsetzen sollen – beispielsweise der „KMU-Unterstützungsfaktor“. Diese Mechanismen können die negative Entwicklung jedoch nur bei kleineren Krediten abmildern – bis 1,5 Mio. Euro. In Deutschland fallen nur 18 Prozent der neu vergebenen Kredite in diese Größenordnung. Auch die EU Capital Markets Union, die für KMU Hürden bei der Kreditaufnahme abbauen soll, kommt nur schleppend in Gang.

AUSWEG: ALTERNATIVE FINANZIERUNGSQUELLEN

Einen Lichtblick sehen die Experten in der wachsenden Vielfalt am Finanzierungsmarkt und den zunehmenden Alternativen zum Bankkredit. Auch Sale & Lease Back gehört in diese Kategorie. Gerade für den produzierenden Mittelstand lohnt sich das Modell, da es bonitätsunabhängig ist. Es stellt einzig auf die Wertigkeit, Mobilität und flexible Einsetzbarkeit der Maschinen und Anlagen eines Betriebs ab. Die Objekte werden im Rahmen einer reinen Innenfinanzierung verkauft und durch das Unternehmen sofort zurückgeleast. Mit der so gewonnenen, frischen Liquidität können Probleme durch strikte Bankenregulierung umgangen und Finanzierungslücken vermieden werden.

DIE FAKTEN ZUR STUDIE:

- Bereitschaft der Banken zur Kreditvergabe weiter rückläufig – gerade in Fällen schlechter Bonität
- 70 Prozent der Euro-KMU derzeit noch von Bankfinanzierung abhängig
- Finanzierungslücke in EU von 400 Mrd. Euro
- Risiko: Investitionsrückgang und schwere wirtschaftliche Schäden für Europa
- Mechanismen zur Erleichterung von Kreditaufnahme für KMU greifen nicht optimal
- Experten sehen in alternativen Finanzierungsansätzen Lösung des Problems
- Mehr zur Studie finden Sie hier:

www.eulerhermes.de

Kehrtwende bei der Restrukturierung

Christian A. Saxenhammer steht Rede und Antwort

Lässt sich aktuell eine Trendwende am Restrukturierungsmarkt erkennen?

Saxenhammer: Wir können definitiv eine Belebung des Restrukturierungsmarktes durch die Zunahme von größeren Restrukturierungsfällen konstatieren. Dies bedeutet natürlich noch keine Trendwende bezogen auf die absoluten Fallzahlen. Die Gründe für diese Krisen sind zumeist strategischer Natur: Veränderungen in den Branchen wie beispielsweise im Handel durch das Erstarren des E-Commerce oder in der Automobilindustrie. Dort wirken sich der Technologiewechsel zu Elektro sowie die Nachfragerückgänge, ausgelöst durch den Handelskonflikt zwischen China und USA, nachhaltig auf den Wirtschaftszweig Automotive aus.

Welche Unternehmensgrößen bzw. Branchen sind besonders von Insolvenzen betroffen?

Saxenhammer: Wir können aktuell klar eine Zunahme der Insolvenzen bei Unternehmen mit einem Umsatz größer als 10 Millionen Euro in den Branchenzweigen Handel,

Mode, Automobil und Maschinenbau erkennen.

Sind klassische Kreditgeber auf diese Situation vorbereitet: Gibt es Sonderkredite oder ähnliches?

Saxenhammer: Ich denke nein. Insbesondere die Kapazitäten in den Workout-Abteilungen wurden in den letzten Jahren reduziert. Man ist damit nur unzureichend vorbereitet, wenn neben den Krisen in den selektiven Branchen eine breite Insolvenzwelle durch eine Rezession ausgelöst wird.

Wie sollten Unternehmer auf die Lage reagieren?

Saxenhammer: Unternehmer sollten ihren Betrieb „sturmfest“ machen – also überprüfen, ob sie für die nächsten fünf Jahre strategisch gut aufgestellt sind. Dabei müssen sie unbedingt nach Optimierungspotenzialen durch Kostensenkungsmaßnahmen schauen.

Steigt die Chance auf erfolgversprechende Übernahmen, oder ist Vorsicht geboten?

Saxenhammer: Eine Krise bietet

immer Chancen: Gut aufgestellte Unternehmen erhalten die Möglichkeit, anorganisch zu wachsen, in dem sie „gestrauchelte“ Wettbewerber günstig erwerben können. Dies gilt auch für die Automobilindustrie, in der Konsolidierungsdruck herrscht und die starken Marktteilnehmer die Rolle des Konsolidierers einnehmen können.



CHRISTIAN A. SAXENHAMMER

Managing Director
Saxenhammer & Co. Corporate Finance GmbH
T +49 30 755 40 87-12
cs@saxenhammer-co.com
www.saxenhammer-co.com



Ihre Kontaktaufnahme

Sie sind Unternehmer und suchen zusätzliche Möglichkeiten der Finanzierung? Sie sind Berater und suchen kompetente und zuverlässige Finanzierungspartner für Ihre Mandanten?

Sprechen Sie uns gerne an und vereinbaren Sie ein erstes Telefonat oder einen persönlichen Termin mit unseren Mitarbeitern: Telefon +49 40 3003936-250

Oder senden Sie das Fax zurück: +49 40 3003936-249

Ich wünsche einen Austausch zu den Möglichkeiten einer Zusammenarbeit.

Bitte rufen Sie mich zurück, um einen persönlichen Termin zu vereinbaren.

Bitte senden Sie mir weitere Informationsunterlagen zum Thema Sale & Lease Back von gebrauchten Maschinen zur Liquiditätsgewinnung zu.

Name

Firma

Straße

PLZ/Ort

E-Mail

Telefon

Herausgeber:

Maturus Finance GmbH
Geschäftsführer:
Carl-Jan von der Goltz
(V.i.S.d.P.)
Christoph Kleinfeld

Kontakt Deutschland:

Maturus Finance GmbH
Brodstrangen 3–5
20457 Hamburg
T +49 40 3003936-250
F +49 40 3003936-249
info@maturus.com
www.maturus.com

Kontakt Österreich:

Maturus Finance GmbH
Zelinkagasse 10
1010 Wien
T +43 01 31011-92
F +43 01 31011-95
info@maturus.com
www.maturus.com

Konzeption und Umsetzung:

ABG Marketing GmbH & Co. KG
Wiener Straße 98
01219 Dresden
T +49 351 43755-11
F +49 351 43755-55
marketing@abg-partner.de
www.abg-partner.de

Bildnachweis:

Unternehmensfotos
www.dreamstime.com
www.istockphoto.com