

Risiken für

- Unternehmensnachfolgefähigkeit
- Unternehmenswert
- Unternehmensentwicklung
- Rating

optimal vs. **worst case**

1. Personenabhängigkeit
2. Branchenentwicklung und Konjunktur
3. Produkt- und Leistungsangebot
4. Kundenabhängigkeit
5. Standort und Wettbewerb
6. Personalstruktur
7. Betriebsausstattung
8. Sonstige oder betriebsspezifische Risiken
9. **Inhaberabhängigkeit**
 - 1) wichtige Kunden
 - 2) Hauptlieferanten
 - 3) Bankbeziehungen
 - 4) Know How technisch
 - 5) Know How kaufmännisch
 - 6) Produkt-/Leistungsgestaltung
 - 7) Arbeitsablauf, --steuerung
 - 8) produktive Mitarbeit
 - 9) Stellvertretung, 2. Führungsebene
 - 10) Stellung im Umfeld

*Gliederung gemäß
AWH-Standard der
Arbeitsgemeinschaft der
Wert ermittelnden Betriebsberater
im Handwerk*

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
1.	Personen-abhängigkeit	Für alle wesentlichen Arbeitsaufgaben gibt es Doppelbesetzungen und bewährte Vertretungsregeln	Für die meisten wesentlichen Arbeitsaufgaben gibt es Alleinwissen Einzelner. Es gibt keine Vertretungsregeln und realistische -möglichkeiten, die die notwendige Qualität sichern.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
2.	Branchenentwicklung und Konjunktur	Die Konjunktur läuft, ein Ende ist mittelfristig nicht abzusehen. Die Branche ist im Aufwind, wird auch in Zukunft voraussichtlich recht stabil wachsen, ist wenig konjunkturabhängig, es ergeben sich neue Kundengruppen, die die Produkte/Leistungen brauchen und daraus Nutzen ziehen werden. In der Branche werden die Mitarbeiter üblicherweise gut entlohnt.	Die Branche hat keine Zukunft, die Nachfrage wird auch künftig sinken. Die Konjunktur ist auf dem absteigenden Ast, negative Auswirkungen auf die Branche sind wahrscheinlich, durch Übernahmen anderer Unternehmen und Insolvenzen wird sich der Markt neu ordnen, für kleine Unternehmen bleiben immer weniger Nischen übrig. In der Branche werden geringe Löhne gezahlt.	nein

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
3.	Produkt- und Leistungsangebot	(Auch künftig) marktgerecht mit marktwirksamen Alleinstellungsmerkmalen und Wettbewerbsvorteilen, eigene Produkte sind geschützt, hohe Nachfrage, Freiheiten in der Preisgestaltung, realistische Kalkulation auf Basis aktueller Kostenstrukturen und -zuordnungen. Der Know How-Vorsprung legt die Markteintrittshürden für Wettbewerber hoch. Durch die Philosophie "alles aus einer Hand" ist die Kundenzufriedenheit und -bindung sehr hoch. Der Produkt-/Leistungs-/Technologie-Lebenszyklus steht noch in der ersten Hälfte.	Austauschbare me too-Produkte/Leistungen, (zukünftige) Marktnachfrage danach sinkt; qualitativ, preislich und bei Lieferzeit und -zuverlässigkeit immer weniger wettbewerbsfähig. Die Preiskalkulationen sind fehlerhaft und basieren auf alten, nicht mehr aktuellen Kostenstrukturen, Wettbewerber kommen mit kundenwirksam besseren Produkten/Leistungen zunehmend auf den Markt. Service bietet man kaum an oder über andere Partner, bei denen diese Produkte/Leistungen nicht beliebt sind und nur einen kleinen Teil unter vielen ausmachen. Der Produkt-/Leistungs-/Technologie-Lebenszyklus steht kurz vor dem Ende, Nachfolge dafür ist noch nicht entwickelt oder geplant.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
4.	Kundenabhängigkeit	Die Kundenstruktur ist breitgefächert, kein Kunde macht > 5% des Umsatzes und Gewinns aus. Neukundengewinnung ist jederzeit mit vertretbarem Aufwand möglich. Es gibt keine Change of Control-Klauseln (<i>Erklärung: s. worst case</i>). Für eigene geschützte Produkte/Leistungen gibt es Möglichkeiten für Lizenzvergabe oder Franchising. Das Serviceangebot für die Kunden ist umfangreich und zeitnah, die Kunden fühlen sich mit einem Rundum-sorglos-Paket gut aufgehoben. Daher gibt es einen breiten Kreis von Stammkunden. Neue Kunden werden systematisch akquiriert, die vertragliche Bindung kann langfristig gestaltet werden. Es besteht eine relativ hohe Abhängigkeit der Kunden vom Unternehmen. Man hat einen attraktiven Onlinehandel aufgebaut, ohne Distributionspartner damit zu verärgern (oder: Onlinehandel wird für die Nische kein Wettbewerbsvorteil sein).	Mit dem größten Kunden werden > 80% des Umsatzes generiert; zumindest bestimmen 2-3 Großkunden den deutlich größten Teil des Umsatzes. Durch die Bindung an diese Großkunden ist der Eintritt bei anderen Kunden (deren Wettbewerbern) kaum möglich. Große Kunden haben Change of control-Klauseln im Rahmenvertrag verankert (ein Gesellschafterwechsel bedarf ihrer Zustimmung oder sie haben zumindest ein Kündigungsrecht). Der Kundenkreis wechselt recht stark, es gibt kaum Stammkunden, man ist von kaum planbaren Laufkunden abhängig. Die eigenen Produkte/Leistungen sind nur auf eine einzige Nischenbranche ausgelegt.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?	
5.	Standort und Wettbewerb	<p>Das Unternehmen ist standortunabhängig. Oder: Das Unternehmen liegt für Kundennähe, Auslieferung, Belieferung, Arbeitskräftebeschaffung und -attraktivität regional optimal.</p> <p>Im Einzugsgebiet ist man Platzhirsch, die Markteintrittsbarrieren für potentielle Wettbewerber sind hoch. Auch international ist man mit gutem Marketing präsent und bekannt und gilt als Mercedes der Branche. Die voraussehbaren Änderungen in Bebauungsplänen und Verkehrsanbindungen schränken die eigene kostengünstige Leistungserbringung nicht ein. Mögliche Verschärfungen der Immissionsgrenzen werden bereits erfüllt.</p>	<p>Der Standort ist "suboptimal": Die Logistik bei Belieferung und Auslieferung kann nicht optimal gestaltet werden, ausreichende Kundennähe kann nicht hergestellt werden. Die Region ist unattraktiv, es gibt es kaum Potential für qualitativ geeignete neue Mitarbeiter. Immissionsgrenzwerte werden nicht eingehalten, Veränderungen erfordern teure Investitionen. Die Bebauungs- und Verkehrswegeplanung lässt weitere Einschränkungen für die eigene kostengünstige Leistungserbringung erwarten. Im Einzugsgebiet gibt es zahlreiche Wettbewerber, mehrere auf besseren Wegen (Produkt-/Leistungsumfang und -qualität, Kosten, Marketing etc.). Immer mehr Kunden bevorzugen die Beschaffung über den wachsenden Onlinehandel anderer Wettbewerber.</p>	ja und nein	
	Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
6.	Personalstruktur	Für alle wesentlichen Arbeitsaufgaben sind gut qualifizierte und seit mehreren Jahren im Unternehmen tätige Mitarbeiter betraut. Keiner dieser Mitarbeiter ist älter als 60 Jahre. Wenn doch, wird sein Nachfolger bereits eingearbeitet. Das Unternehmen unterliegt keinen Tarifbestimmungen, es gibt keine wesentlichen übertariflichen Verpflichtungen und keine wesentlichen Kündigungsschutzregelungen. Die Altersvorsorgemaßnahmen beschränken sich auf Gehaltsumwandlungen.	Viele der wesentlichen Arbeitsaufgaben werden von Mitarbeitern wahrgenommen, die erst seit kurzem im Unternehmen sind und keine ausreichende Erfahrung und Qualifikation haben. Von den wenigen erfahrenen Mitarbeitern haben die meisten die 60 deutlich überschritten, ohne dass ein Nachfolger festgelegt ist und eingearbeitet wird. Aus den Altersvorsorgemaßnahmen resultieren hohe künftige Aufwendungen und nicht berechenbare Risiken. Leistungsträger haben kurze Kündigungszeiten, mehrere Mitarbeiter mit schlechten Leistungen haben Kündigungsschutz.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
7.	Betriebsausstattung	Die Immobilie und die Betriebs- und Geschäftsausstattung sind up to date und gepflegt, decken auch Wachstum ab (ohne überdimensioniert zu sein) und ermöglichen eine zunehmende Digitalisierung sowie eine kostengünstige und ökologische Leistungserbringung.	Die Immobilie ist veraltet, reparaturbedürftig, energieaufwendig und für die innerbetriebliche Logistik nicht gut geeignet. Betriebs- und Geschäftsausstattung sind veraltet, schlecht gepflegt und überdimensioniert (oder unterdimensioniert, lassen kein Wachstum zu). Vermeintliche Kostenvorteile durch geringe Abschreibungen verdecken den Investitionsstau.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?	
8.	Sonstige oder betriebsspezifische Risiken	keine	<p>Z. B. unabsehbare Gewährleistungsverpflichtungen, langjährige Ersatzteillieferverpflichtungen zu nicht kostendeckenden Preisen, Verluste aus nicht bezifferbaren Lieferverpflichtungen für nicht kostendeckende Werbeaktionen von Kunden, Berufszulassungsträger scheidet aus, Geschäftstätigkeit ist durch Geschäftsgegenstand lt. Handelsregistereintragung nicht abgedeckt, unlautere Werbung birgt das Risiko von Abmahnungen, für bestimmte Tätigkeiten fehlen notwendige Zulassungen, offene (möglicherweise nicht mit einer Maximalgrenze bezifferbare) Risiken aus Rechtsstreitigkeiten.</p> <p>Die Eigenkapitaldecke ist dünn, der Fremdkapitalanteil hoch und mit hohen Zinslasten versehen. Die Kontokorrentlinie wird öfters überschritten, die Liquidität ist randgenäht. Langfristig zu nutzende Vermögensgegenstände (Immobilie, Maschinen etc.) sind kurzfristig finanziert.</p> <p>Es gibt keine (zumindest grobe) Liquiditätsplanung, so dass im Blindflug gehofft wird, dass immer genügend Geld für die Erfüllung der Verpflichtungen vorhanden ist. Dazu passt, dass es kein systematisches Forderungsmanagement gibt.</p>	ja	
	Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.	Inhaber-abhängigkeit	<i>generell:</i> Der Inhaber ist in das Tagesgeschäft nicht involviert. Strategische Entscheidungen bereiten qualifizierte Führungskräfte qualitativ hochwertig für ihn vor.	<i>generell:</i> Ohne den Inhaber läuft hier nichts.	JA

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.1	Inhaber-abhängigkeit wichtige Kunden	Kundenkontakte haben mehrere Mitarbeiter, sowohl zur Neukundenakquisition als auch zur Kundenpflege. Die Kundenbeziehungen resultieren aus Ruf und Leistungsangebot des Unternehmens. Die Kriterien für die Aufnahme als Kunde sind definiert und mit „Sicherungsleine“ versehen, es gibt ein sinnvolles System der Bonitätsprüfung und der Verhaltensweisen in Abhängigkeit von den Prüfungsergebnissen und dem Zahlungsverhalten inkl. systematischem Forderungsmanagement. Mit den meisten Kunden werden die rechtlich geprüften AGB des Unternehmens vereinbart.	Der Inhaber ist der Einzige, der Kundenkontakt hat. Viele Kundenbeziehungen resultieren aus persönlichen Freundschaften und werden auch privat gepflegt. Nur er akquiriert Neukunden. Die Kundenkonditionen und Details der getroffenen Vereinbarungen und Absprachen sind nicht bekannt. Bonitätsprüfungen erfolgen nur manchmal, der Inhaber entscheidet selbst, welche säumigen Zahler er wann, warum und in welcher Form kontaktiert.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.2	Inhaber-abhängigkeit Hauptlieferanten	Lieferantenkontakte haben mehrere Mitarbeiter. Die Lieferantenbeziehungen resultieren aus personenunabhängigen Unternehmenskontakten. Man kauft auch international ein und wählt die Lieferanten nach sinnvollen und definierten Kriterien aus. Zu allen wesentlichen Positionen sind Second source-Quellen definiert. AGB der Lieferanten werden geprüft und nach definierten k.o.-Kriterien durchsucht.	Der Inhaber ist der Einzige, der Lieferantenkontakt hat. Viele Lieferantenbeziehungen resultieren aus persönlichen Freundschaften. Die Lieferkonditionen werden nur vom Inhaber verhandelt. Dabei spielen auch Freundschaftsdienste eine Rolle. Der Inhaber legt selbst fest, von wem gekauft wird, nachvollziehbare Kriterien für die Auswahl sind nicht bekannt.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.3	Inhaber-abhängigkeit Bankbeziehungen	Das Unternehmen ist schuldenfrei und arbeitet nur auf Guthabenbasis. Der kaufmännische Leiter pflegt die Bankbeziehungen und sorgt dafür, dass die Bank(en) zeitnah über die Geschäftsentwicklung informiert wird/werden.	Die zahlreichen Bankkredite und Kreditlinien sind nur vom Inhaber verhandelt worden. Bei den Bankkonditionen spielen auch Freundschaftsdienste eine Rolle. Über die Informationen, die die Bank erhält, gibt es im Unternehmen keine Kenntnis, ebenso wenig über Sicherheiten, die der Bank gegeben wurden. Alle beleihbaren Sicherheiten des Unternehmens (Grundschulden, Sicherungsübereignungen, Forderungszessionen) sind der Bank gegeben worden. Der Inhaber haftet auch persönlich und mit privaten Immobilien für die Unternehmensschulden.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.4	Inhaber-abhängigkeit Know How technisch	Das technische Know How ist bei mehreren befähigten Mitarbeitern vorhanden, die auch eigenständig Vorschläge für Neu- und Weiterentwicklungen machen. Sie können die Entwicklungen in ihren Teams auch technisch umsetzen.	Der Inhaber hat technisches Alleinwissen. Er ist der Einzige, der Neu- und Weiterentwicklungen mit eigenen Vorgaben anstößt - auch daraus resultierend, dass er der Einzige ist, der Marktkenntnisse (z.B. durch Messebesuche und Fachzeitschriften) und Kenntnisse der Kundenwünsche hat. Seine Konstruktionsprinzipien hat er im Kopf, sie sind nicht dokumentiert.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.5	Inhaber-abhängigkeit Know How kaufmännisch	Kalkulation, Kostenrechnung und Controlling liegen in der Hand befähigter Mitarbeiter auf Basis aktueller tatsächlicher Kostenstrukturen und sachgerechter Kostenzuordnungen, einer mit plausiblen Planungsprämissen erfolgten Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätsplanung. Die Ergebnisse werden in einer passenden Struktur zeitnah ausgewertet und ggf. erforderliche Korrekturmaßnahmen vorgeschlagen und entschieden.	Der Inhaber macht allein die Kalkulation und die Angebote. Niemand anderes kennt die Kalkulationsprinzipien, die der Inhaber im Kopf und nicht dokumentiert hat. Eine Planung gibt es nicht, Basis seines „Controllings“ ist der monatliche Blick auf den Kontostand, ohne Ursachen für Schwankungen, Trends und Entwicklungen detailliert zu analysieren. Änderungsanweisungen erfolgen spontan und ohne Systematik und Begründung.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.6	Inhaber-abhängigkeit Produkt-/ Leistungs- gestaltung	Die Geschäftsleitung mit den Verantwortlichen für Vertrieb, Technik, Produktion, kaufmännisches und Marketing diskutiert und entscheidet in regelmäßigen Meetings auf Basis von Markt- und Kundendaten sowie technischen Trends über die Weiterentwicklung der Produkt- und Leistungsgestaltung.	Der Inhaber gibt allein die Produkt- und Leistungsgestaltung vor. Zu den Quellen und Hintergründen seiner Ideen existiert keine Dokumentation.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.7	Inhaber-abhängigkeit Arbeitsablauf, -steuerung	Der Produktionsleiter steuert zusammen mit den Meistern den Arbeitsablauf und Mitarbeiterereinsatz auf Basis der kundenbedingten Vorgaben aus dem Vertrieb. Das geschieht in wöchentlichen Meetings mit der Auftragsbearbeitung.	Der Inhaber gibt operativ die einzelnen Arbeitsaufgaben vor. Das geschieht unregelmäßig. Die Reihenfolge der Auftragsbearbeitung gibt er vor, die Kriterien dafür sind nicht bekannt.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.8	Inhaber-abhängigkeit produktive Mitarbeit	Der Inhaber ist in die produktive Mitarbeit nicht eingebunden. Für krankheits- und urlaubsbedingte Ausfälle gibt es bewährte Vertretungsregeln mit anderen Mitarbeitern.	Der Inhaber ist fest in die produktive Mitarbeit eingebunden und leistet dabei Außerordentliches. Fällt er aus, läuft der Betrieb nur auf Sparflamme.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.9	Inhaber-abhängigkeit Stellvertretung, 2. Führungsebene	Alle wesentlichen Aufgaben des Tagesgeschäftes führt die 2. Führungsebene. Sowohl zum Inhaber als auch innerhalb der Führungsstruktur gibt es bewährte Vertretungsregeln, die auch über längere Zeiträume keine negativen Auswirkungen auf das Geschäft haben. Bankvollmacht haben neben dem Inhaber noch zwei weitere Mitarbeiter. Der Notfallplan für den Ausfall des Inhabers ist mindestens zwei anderen Mitarbeitern bekannt, sie haben Zugriff darauf.	Der Inhaber führt das Unternehmen in fast allen Bereichen im Wesentlichen allein. Er ist die einzige Person mit Bankvollmacht. Eine zweite Führungsebene gibt es nicht. Im Fall seiner Abwesenheit müssen einige Aufgaben ruhen. Mehr als eine Woche zusammenhängender Urlaub hat der Inhaber daher seit Jahren nicht gemacht. Einen anderen Mitarbeitern bekannten Notfallplan gibt es nicht.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

	Risiko aus	optimal	worst case	Beeinflussbar durch Führung?
9.10	Inhaber-abhängigkeit Stellung im Umfeld	Das Unternehmen ist im Umfeld sehr anerkannt. Mehrere Führungskräfte repräsentieren es wirkungsvoll.	Der Inhaber ist die einzige Person des Unternehmens, die das Unternehmen im Umfeld repräsentiert. Mit einigen Persönlichkeiten (Bürgermeister, Landrat, Umweltbeauftragter, Lionsclub, Abfallwirtschaft, Notar, Bankdirektor, Berufsgenossenschaft, Gewerbeaufsichtsamt, Finanzamt, Stadtmarketingverband, IHK, BVMW etc. pp.) liegt er im Clinch. Das ist weder dokumentiert noch kennen Mitarbeiter diese Fälle, ihre Gründe und die aktuellen Verhaltensmaßregeln.	ja

Optimierungsmöglichkeiten, Probleme	Lösungsansätze	Maßnahmen	wer	wann

Auswirkungen auf den Unternehmenswert

(Ertragswert grob vereinfacht auf ewige Rente und ohne Berücksichtigung von Steuern)

Ertragswert_{ewige Rente} = Ergebnis vor Steuern (EBT - Earnings before taxes) : Kapitalisierungszins

Kapitalisierungszins =

Basiszins (quasi risikofrei; 3-Monatsdurchschnitt, 1 % Wachstum, gerundet) 30.04.20: 0%

+ allgemeine Marktrisikoprämie: 6-8%, wegen Corona-Krise z. Zt.: 8%

+ betriebsspezifische Risikoprämie:

je Risiko 0-3%

optimal **worst case**

theoretisch: 0% 54%

praktisch: 4% 35%

Summe Kapitalisierungszins (praktisch)

12% 43%

Ertrag: 100 T€

Ertragswert: 833 T€ 233 T€

Autor: Lutz Lehmann

DFM – DIENSTLEISTUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND

Am Hähnchen 18, 53229 Bonn

Tel. 0228-8238 5191

0172-390 4013

Fax: 0228-8238 5193

E-Mail: LL@dfm-lehmann.de



Nach 15 Jahren in der Industrie seit 1990 auf Unternehmensnachfolgen fokussiert, seit 1999 selbstständig.

Geschäftsführer der con|cess Marketing und Verwaltungs GmbH und des con|cess M+A-Partner-Netzwerkes

con|cess M+A-Partner ist ein Unternehmensvermittlungs-Netzwerk mit derzeit 17 unternehmerisch selbständigen M&A-Experten und etwa 35 aktiv tätigen Partnern und Mitarbeitern, die mit 20 Büros in Deutschland, Österreich und der Schweiz eines der größten Netzwerke für Beratung und Vermittlung von Unternehmens- und Beteiligungsverkäufen und -käufen im Mittelstand betreiben. con|cess M+A-Partner besteht seit 1999 und hat bisher mehrere hundert Unternehmenstransaktionen erfolgreich vermittelt und dabei beraten.