

FAMILY EQUITY

Anteilsübertragung innerhalb und
außerhalb des Gesellschafterkreises

Wie Sie die komplexe Aufgabe professionell und verantwortungsvoll bewältigen – emotional, konzeptionell, betriebswirtschaftlich. Und wie Sie sich als Unternehmerfamilie anschließend neu ausrichten.

www.petermay-fos.com
www.petermay-fbc.com

PETER MAY

THE FAMILY BUSINESS PEOPLE

**WIE ORGANISIEREN WIR EINE
VERMÖGENSÜBERTRAGUNG?**

**WAS IST UNSER
FAMILIENUNTERNEHMEN
WERT?**

**AN WEN ÜBERTRAGEN
WIR ANTEILE?
INNERHALB DER FAMILIE
ODER AN DRITTE?**

**WELCHES IST DIE BESTE
LÖSUNG FÜR DIE FAMILIE UND
DAS FAMILIENUNTERNEHMEN?**

**WIE GESTALTE ICH EIN
FAMILY OFFICE?**

GESELLSCHAFTERWECHSEL

Komplexität managen

Die meisten Unternehmer sind beseelt von dem Wunsch, ein Unternehmen bzw. eine Unternehmensgruppe über Generationen im Alleineigentum zu erhalten. Ein (Teil-)Verkauf von Anteilen als Gestaltungsvariante für ein stabiles Gesamtportfolio und eine handlungsfähige Inhaberfamilie wird oft kategorisch ausgeschlossen und nicht diskutiert.

Damit vergeben Inhaberfamilien möglicherweise Chancen, die mit Blick auf eine langfristige, generationenübergreifende gesamtheitliche Vermögensbe-

wirtschaftung im Sinne der gesamten Familie in einem herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld hochrelevant sind.

Oft spielt auch die Angst vor Kauf- und Verkaufsprozessen mit ihren weitreichenden betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, juristischen und auch familiären Implikationen eine Rolle.

Wir verfügen über 20 Jahre praktische Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmerfamilien, um Sie bei einer Bestandsaufnahme, Neusortierung und Weiterentwicklung der Eigentümerschaft an Ihrem Familienunternehmen zu begleiten.

ERFAHREN. UNABHÄNGIG. METHODISCH FÜHREND.

Wir begleiten Inhaberfamilien in inhaberstrategischen Fragestellungen und auch in sämtlichen Belangen der Übertragung von Unternehmensanteilen innerhalb und außerhalb des Gesellschafterkreises.

ÜBERTRAGUNG VON ANTEILEN innerhalb der Familie

Die Entscheidung, wie Anteile in die nächste Generation übergeben werden, ist eine zutiefst persönliche. Verschenken, verkaufen, stiften, innerhalb der Kernfamilie, im erweiterten Gesellschafterkreis. Alles ist möglich.

Wie auch immer die Entscheidung ausfällt, sie sollte immer das Ergebnis einer breiten inhaberstrategischen Diskussion sein, in der Vor- und Nachteile jeder Lösung abgewogen wurden. Denn es wird nicht nur Vermögen übertragen, sondern auch Verantwortung.

Letzteres bedingt zwingend einen Diskurs mit den Personen, die diese Verantwortung übernehmen sollen. Das gilt in besonderem Maße bei Übertragungen innerhalb der Familie bzw. innerhalb des bestehenden Gesellschafterkreises. In der Diskussion gilt es, Unternehmens-, Vermögens- und Familieninteressen sowie die Einzelinteressen von Gesellschaftern gleichermaßen zu wahren.

Wir unterstützen Sie dabei, das Gespräch über eine zeitgemäße Aufteilung des Anteilseigentums auf einzelne Familienmitglieder und Familienstämme zu entemotionalisieren und in der Familie sachlich diskutierbar zu machen.

WERTFINDUNG UND FINANZIERBARKEIT

In jedem Fall gilt: Die Entscheidungen sollten immer auf der Grundlage eines klaren Verständnisses der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage getroffen werden. Unsere Experten der PETER MAY Family Office Service helfen dabei, die notwendige Vermögenstransparenz herzustellen. Unser Team bewertet Familienunternehmen auf Basis von mehr als 20 Jahren Erfahrung bei Anteilsübertragungen

und unterstützt Sie zudem bei Fragestellungen der Finanzierung innerhalb einer Familie (Finanzierungsbausteine, zeitliche Streckung, nachgelagerte Kaufpreisbestandteile etc.).

GESELLSCHAFTERVERGÜTUNG UND ENTNAHMEFÄHIGKEIT

Wir sortieren mit Ihnen gemeinsam die Parameter einer angemessenen Gesellschaftervergütung für Familienmitglieder (Dividenden, Entnahmen, Verzinsung von Kapitalkonten und Gesellschafterdarlehen, Nutzungsüberlassung von Immobilien, Marken und sonstigen Rechten) und vergleichen diese mit Regelungen aus der Praxis in anderen Familienunternehmen.

Grundlage einer Unternehmensbewertung und Abfindungsvergütung bei der Übertragung im Gesellschafterkreis ist die Perspektive entnehmbarer Gewinne.

Wir modellieren mit Ihnen zukünftige Dividenden- und Entnahmepotenziale immer im Ausgleich der Interessen der Gesellschafterfamilie wie auch des Finanzierungsbedarfes des Familienunternehmens. Sehr häufig stellen wir fest, dass die Komplexität zukünftiger Finanzierungsströme innerhalb des Familienunternehmens für die Inhaberfamilie nicht hinreichend transparent ist und dass bei Erwartungen an die Ertragskraft Finanzierungsanforderungen nicht vollständig berücksichtigt werden.

In den allermeisten Fällen sind die Regelungen für eine Anteilsübertragung innerhalb des Gesellschafterkreises in einem Gesellschaftsvertrag abgebildet. Sie sind oftmals vor vielen Jahren getroffen worden und möglicherweise durch eine Veränderung der Gesellschafterzahl oder eine Vermögensveränderung nicht mehr aktuell und angemessen.

Bewertungsformeln für eine Abfindungsvergütung sind häufig einfach definiert, um diese möglichst verständlich zu halten. Aber diese dokumentierte Verständlichkeit führt in der praktischen Anwendung gleichfalls zu Unverständnis. Vereinbarte Bewertungsabschlüsse, welche die Finanzierbarkeit eines Erwerbenden unterstützen, haben sich von

einer Bewertung entfernt, die ein Dritter zahlen würde. Die Diskrepanz daraus kann zu hoher Unzufriedenheit des veräußerungswilligen Gesellschafters führen und den gesamten Übertragungsprozess, über den grundsätzliche Einigkeit besteht, verkomplizieren.

Kennzahlen, die sich für die Wertfindung auf die vergangenen Geschäftsjahre beziehen, berücksichtigen nicht das erwartete Wachstum und Innovationspotenzial. Kennzahlen, die auf der Ertragskraft beruhen,

vernachlässigen die tatsächliche Liquiditätsgenerierung und Ausschüttungsfähigkeit. Und häufig haben sich neben dem Familienunternehmen zusätzliche Vermögensstrukturen entwickelt, die in Leistungsbeziehungen mit dem Familienunternehmen stehen, wie etwa im Privatvermögen gehaltene Immobilien, Rechte, weitere Unternehmensbeteiligungen, Teilkonzerne, welche durch Leistungs- oder Finanzierungstransfers die Ertragskraft und Liquiditätssituation des Familienunternehmens beeinflussen.

WARUM BESTEHENDE REGELN ZUR ANTEILSÜBERTRAGUNG OFTMALS ÜBERHOLT SIND





Wir unterstützen Sie dabei, einen passenden Family-Equity-Investor zu finden, der Ihren individuellen Anforderungen entspricht und zu Ihrem Familienunternehmen passt, und begleiten Sie bei der Strukturierung und Umsetzung eines solchen Teil- oder auch mehrheitlichen Verkaufs von Gesellschaftsanteilen an Investoren aus langfristig denkenden Familienunternehmern.

ÜBERTRAGUNG VON ANTEILEN außerhalb der Familie

Die Übertragung von Anteilen an Dritte oder gar der Komplettverkauf sind mögliche Optionen bei der Zukunftsgestaltung, die in vielen Familien von vorneherein ausgeschlossen ist. Mit unserer Leidenschaft für langlebige Familienunternehmen verstehen wir die Gründe nur allzu gut. Und doch: In manchen Fällen ist dieser Weg eben doch die beste und oft sogar einzig sinnvolle Option im Sinne des langfristigen Erhalts des Unternehmens. Denn nicht immer gelingt es, eine tragfähige Lösung einer Übertragung von zur Veräußerung stehenden Minderheitsanteilen innerhalb der Familie zu erzielen.

Die Gründe dafür sind vielfältig. So führen individuelle Lebenswege und eigene berufliche Karrierewege einzelner Familienmitglieder in eine Situation, in der sie sich nicht als passende Gesellschafter für das Familienunternehmen sehen. Sehr häufig spielt auch die Finanzierbarkeit einer solchen Übertragung (vor allem auch mit Blick auf Erbschaftsteuerzahlungen) eine Rolle.

Häufig folgen legitime Überlegungen über einen Verkauf an einen strategisch motivierten Käufer (etwa einen Wettbewerber) oder einen Private-Equity-Investor. In Einzelfällen fügen sich die Zielstellungen dieser Investorengruppen aber nicht in die Vorstellungen und Anforderungen der veräußernden Inhaberfamilie ein. Eine Alternative dazu kann die Übertragung von Anteilen an einen Familieninvestor darstellen, der zumeist vergleichbaren Zielen wie die Inhaberfamilie folgt und über ein gemeinsames Werteverständnis verfügt.

Die PETER MAY Gruppe hat in den letzten Jahren ein tragfähiges Netzwerk aus kapitalstarken Familienunternehmen, Unternehmerfamilien und Family Offices aufgebaut, die ein Interesse zeigen, sich an anderen Familienunternehmen zu beteiligen. Diese „Family-Equity-Investoren“ aus unserem persönlichen Netzwerk haben ein Interesse an langfristiger, stabiler Vermögensanlage mit nachhaltiger Dividendenrendite. Unternehmensstrategische Interessen stehen dabei nicht immer im Vordergrund, da diese Investoren durch eine Teilnahme an unterschiedlichen „Familien-Investitionen“ eine möglichst breite Vermögensdiversifikation anstreben. Gleichwohl kann es sich anbieten, am Netzwerk und an unternehmerischen Ideen von Family-Equity-Investoren zu partizipieren.

WENN DER KOMPLETTVERKAUF DIE BESTE LÖSUNG IST

Unternehmerfamilien haben verschiedene Möglichkeiten, die Zukunft ihres Familienunternehmens mit Blick auf Kernunternehmen, Familie und Vermögen zu gestalten. Dazu gehören die strategische Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten im Markt und Wettbewerb, die Entwicklung der Inhaberfamilie und ihrer Ziele sowie die künftige Investmentpolitik der Eigentümer.

Eine Gemengelage, bei deren Sortierung wir bei PETER MAY Unternehmerfamilien seit mehr als 20 Jahren begleiten. Der Unternehmensverkauf als eine mögliche Option bei der Zukunftsgestaltung war dabei oftmals von vornherein ausgeschlossen. Mit unserer Leidenschaft für langlebige Familienunternehmen verstehen wir die Gründe nur allzu gut. Und

doch: In manchen Fällen ist der Unternehmensverkauf eben doch die beste und oft sogar einzig sinnvolle Option. Es gibt verschiedene Gründe, warum sich Unternehmerfamilien fragen sollten, ob das Festhalten an der aktuellen Eigentümerstruktur wirklich das Beste im Sinne des langfristigen Erhalts des Unternehmens ist. Diesen Beweggründen können wir uns nicht verschließen und sie kategorisch ausschließen, ob sie uns gefallen oder nicht. Dazu gehören:

Die Verwirklichung anderer Lebenswege

Bei einer wachsenden Zahl von Abkömmlingen sind Lebenslinien und berufliche Interessen heute sehr vielseitig. Zudem erfolgt heute eine Übergabe an die nächste Generation häufig in einer reiferen Lebensphase, in der sich Kinder oft schon eine eigene Existenz aufgebaut haben. Sie sind an der Übernahme von Eigentümerschaft und Verantwortung am durch Vorgenerationen gegründeten Familienunternehmen nicht hinreichend interessiert und möchten sich auch sachlich nicht damit befassen.

Uneinigkeit im Gesellschafterkreis

So sehr wir auf der Grundlage von mehr als 20 Jahren Inhaberstrategieberatung immer noch fest davon überzeugt sind, dass eine dialog- und konfliktfähige Gesellschafterfamilie zu einer gemeinsamen strategischen Grundhaltung kommen kann, so sehr wissen wir aber auch um tief verankerte Konflikte, deren Auflösung oft leider zulasten des Unternehmens geschieht. In solchen Fällen ist ein Verkauf oder eine Realteilung besser, als das Unternehmen durch einen dauerhaften Streit wirtschaftlich zu schwächen.

Der Markt erzwingt Veränderung

Wenn sich Kundenverhalten und Wertschöpfungsketten schneller verändern, als das Unternehmen reagieren kann, und wenn die finanzielle Kraft fehlt, sich in der notwendigen Geschwindigkeit an die veränderten technologischen Rahmenbedingungen anzupassen, ist der Zugang zu frischem Kapital oft nur über einen finanzstarken Eigenkapitalpartner (idealerweise einen Family-Equity-Partner) möglich.

Aktives Portfoliomanagement

„Ein Unternehmen, drei Generationen“ war im Industriezeitalter die Logik. Die komplette Veränderung von Wertschöpfungsketten aufgrund neuer digitaler (Handels-)Konzepte führt heute vermehrt zum umgekehrten Modell „eine Generation, drei Geschäftsmodelle“. Der rechtzeitige Verkauf und die Re-Allokation von Vermögen sind im Hinblick auf den langfristigen Erhalt des Unternehmens oftmals besser als das Festhalten an alten Geschäftsmodellen. Viele Unternehmerfamilien erleben, dass der Verkauf des eigenen Familienunternehmens oder von Teilen davon erst der Aufbruch zu neuen unternehmerischen Möglichkeiten ist, und verstehen, dass generationenübergreifender unternehmerischer Erfolg nicht unbedingt mit *einem* Unternehmen erzielt werden kann.

Rendite-/Risikosituation unzureichend

Manche Familien betrachten die Sachlage durch den nüchternen Blick eines Investors. Würde ich selbst unser Familienunternehmen erwerben, so wie es dasteht? Bekomme ich im eigenen Unternehmen den besten Return on Investment? Oder stellt die aktuelle Bündelung des Vermögens im Familienunternehmen nicht eher ein zu großes, mit Blick auf die tiefgreifenden Marktveränderungen nicht mehr adäquat bepreistes Risiko dar?

Fresh Start für die Next Gen

Und nicht selten steht hinter der Verkaufsüberlegung auch die Motivation, der nachfolgenden Generation Kapital und damit Gestaltungsspielraum für ihre eigenen unternehmerischen Aktivitäten zu bieten. Denn oftmals will die nächste Generation zwar unternehmerisch tätig sein, hat aber eigene Herzblutthemen bzw. möchte lieber selbst gründen und etwas gänzlich Eigenes aufbauen.

ANTEILSVERKAUF

Der ganzheitliche Blick für den Prozess

Ungeachtet der Gründe für einen Anteilsverkauf bleibt die Veräußerung von Gesellschaftsanteilen meist ein einmaliges Ereignis. Die Unternehmerfamilie hat in der Regel wenig bis gar keine Erfahrung mit einem derartigen Prozess. Dabei gilt es, viele Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten, z.B.:

- Erwartungsmanagement und Prozesstransparenz im Gesellschafterkreis
 - Etablierung einer „Good Governance“ (Beirat, Informationsflüsse, Vermögens- und Mitwirkungsrechte)
 - Optimale Vorbereitung des Unternehmens für den (Teil-)Verkauf
 - Identifizieren von Käufern, die die Werte von Unternehmen und Familie teilen
 - Ideale Präsentation des Unternehmens vor möglichen Käufern
- Einbindung von Top-Führungskräften in den Verkauf, bei Wahrung höchster Vertraulichkeit
 - Austarieren der teilweise gegenläufigen rechtlichen/steuerlichen Strukturierungsinteressen von Verkäufer und Käufer
 - Abschätzen und Strukturieren der (erbschaft-)steuerlichen Konsequenzen für die ausscheidenden Gesellschafter
 - Rechtzeitige und adressatengerechte Kommunikation gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, lokalen Amtsträgern
 - Entwickeln einer gemeinsamen Haltung im Gesellschafterkreis, wie nach dem Verkauf das Vermögen gemeinsam oder getrennt allokiert werden soll und wie nicht nur der ökonomische, sondern auch der emotionale Wert in der Familie aufrechterhalten wird

Um diese komplexe Ausgangslage zu beherrschen, braucht es Prozessbegleiter, die vor allem fünf Dinge mitbringen:

- 01** Integrität und konsequente Wahrung der Gesellschafterinteressen vom ersten Gedanken bis nach der Umsetzung
- 02** Langjährige Erfahrung in der persönlichen Zusammenarbeit mit Inhaberfamilien
- 03** Zugang zu allen relevanten Käufergruppen
- 04** Höchste Kompetenz im Verkaufsprozess und zugleich
- 05** Parallele Vorbereitung der Vermögensorganisation nach dem Unternehmensverkauf

Die Interessen der Gesellschafterfamilie vor und nach dem Zusammenschluss oder (Teil-)Verkauf berücksichtigen

Unsere Leidenschaft und Kernkompetenz zugleich ist es, die unterschiedlichen und oft divergierenden Ziele der Gesellschafterfamilie auszutarieren und auf einen Nenner zu bringen. Im Verkaufsprozess stellen wir als Begleiter und Moderatoren sicher, die Interessen aktueller und künftiger Gesellschafter im Blick zu behalten – beginnend bereits weit vor dem Verkauf über die Umsetzung hinweg bis hin zur Neuausrichtung danach. Und wir schützen Sie vor unnötigen Kosten im Verlauf des Prozesses.

Bereits im Vorfeld beantworten wir folgende Fragen mit Ihnen gemeinsam:

- Wie kommen wir im Gesellschafterkreis im Vorfeld eines (Teil-)Verkaufs zum Ausgleich möglicherweise unterschiedlicher Interessen?

- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Ansichten zwischen den Gesellschaftern oder Generationen um?
- Wie finden wir den richtigen (!) Käufer, der die Zukunft unseres Familienunternehmens sichert, und welchen Anspruch an diesen formulieren wir im Gesellschafterkreis?
- Wie gestalten wir die Governance bei einem Teilverkauf? Wie nehmen wir weiterhin unsere Rechte wahr?
- Wie setzen wir einen hochprofessionellen Prozess auf?
- Wie wahren wir die maximale Diskretion?
- Wie erzielen wir den optimalen Kaufpreis?
- Wie nehmen wir die Mitarbeitenden mit?
- Wie planen wir die einhergehende Steuerbelastung?
- Wie gehen wir nach dem Verkauf das Thema Vermögensanlage professionell und unter Wahrung familiärer Interessen an?
- Wie bauen wir nach dem Verkauf eine neue unternehmerische Tätigkeit auf?
- Wie und womit identifizieren wir uns als Unternehmerfamilie danach, wenn das Unternehmen (teilweise oder komplett) veräußert ist?





DIE RICHTIGEN KÄUFER FINDEN

Die größte Sorge, die Eigentümer mit der Aufnahme neuer Gesellschafter verbinden, ist die Sorge um den Verlust der über Generationen aufgebauten Werte, materiellen wie immateriellen. Die meisten Familienunternehmen verfügen über eine besondere auf Wertschätzung und Respekt aufbauende Unternehmenskultur, in der Langfristigkeit und Nachhaltigkeit oft vor dem Primat der Gewinnmaximierung stehen. Der Gedanke, dass diese Kultur in nur kurzer Zeit von einem neuen Eigentümer zerstört werden könnte, ist vielen Unternehmerfamilien unerträglich.

Wie ein Verkaufsprozess aussieht und vor allem, wie es nach dem Verkauf für das Unternehmen weitergeht, hängt sehr vom Typus des Käufers ab. Grundsätzlich kommen als Käufer Family Offices, direkte Mitbewerber, Familienunternehmen aus einer angrenzenden Industrie oder auch in-/ausländische Finanzinvestoren in Betracht. Je nach Käufertypus ergeben sich unterschiedliche Vor- und Nachteile, die idealerweise mit der Gesellschafterfamilie vor Prozessbeginn gemeinsam erörtert und ausgelotet werden.

EINZIGARTIGER ZUGANG ÜBER DIE PETER MAY GRUPPE

Aufgrund unserer langjährigen Zusammenarbeit mit den Eigentümern von Unternehmen und Family Offices verfügen wir in einzigartiger Weise über den Zugang zu Investoren aus der Welt der Familienunternehmen (Family Equity).

Nutzen Sie unsere umfangreichen persönlichen Kontakte zu Unternehmerfamilien, Family Offices und Familienunternehmen, die ihr Kapital in anderen Familienunternehmen anlegen und als Unternehmer ein vergleichbares Werteverständnis mitbringen.

Gleichwohl kann es Situationen geben, in denen die Professionalität ausgewählte Finanzinvestoren oder die fachliche Expertise einen strategischen Investor als Neugesellschafter qualifiziert oder eine Kombination verschiedener Investorengattungen die richtige Nachfolgelösung darstellt. Eine Lösung kann auch ein Teilverkauf sein, bei anteiliger Fortführung des Unternehmens im Eigentum der Familie.

Die PETER MAY Gruppe hat über 20 Jahre eine Vielzahl von Inhaberfamilien bei entsprechenden Fragestellungen begleitet und gibt diese Erfahrungswerte an Sie weiter. So unterstützen wir Sie gleichfalls in Ansprache, Dialog und Diskussion mit diesen Investorengattungen, um die für Ihre Familie und Ihr Familienunternehmen beste Lösung einer Weiterentwicklung zu erarbeiten.

KÄUFERTYP

STRATEGISCHE INTERESSEN UND BESONDERHEITEN

FAMILY OFFICES

- ✓ Hohes Interesse an Unternehmen mit dominanter Marktposition und stabilen Cashflows
- ✓ Langfristiger Ansatz
- ✓ Familiärer Hintergrund

INHABERFAMILIEN

- ✓ Langfristiger Ansatz
- ✓ Ähnliches Wertegerüst
- ✓ Generationenübergreifender Ansatz
- ✓ Bankenunabhängig
- ✗ In Teilen weniger professionell und weniger umsetzungsstark im Transaktionsprozess

FAMILIENUNTERNEHMEN IN ANGRENZENDEN INDUSTRIEN

- ✓ Hoher Fit bei Unternehmenskultur und Langfristigkeit
- ✓ Verständnis der Aktivitäten Ihres Unternehmens
- ✓ Wertschaffende Kooperationen möglich
- ✗ Meist keine Erfahrung bei Direktinvestitionen außerhalb der Industrie des eigenen Familienunternehmens

WEITERE LANGFRISTIGE FINANZINVESTOREN

- ✓ Hohes Interesse an Unternehmen mit dominanter Marktposition und stabilen Cashflows
- ✓ Eigener Anspruch an Umsetzungskompetenz für mittelfristige Wertsteigerung
- ✗ Keine familiäre Inhaberstruktur
- ✗ Meist sehr umfängliche Governance-Strukturen

DIREKTE WETTBEWERBER

- ✓ Konsolidierung des Marktes und Stärkung der Wettbewerbsposition
- ✓ Heben von Synergien
- ✗ Interesse ohne Kontrollmehrheit unwahrscheinlich
- ✗ Größtenteils keine Familienunternehmen

ANGRENZENDE DIENSTLEISTER

- ✓ Erweiterung des Angebotsspektrums hin zu einem integrierten Anbieter über alle Gewerke
- ✓ Heben von Synergien vor allem im Vertrieb
- ✗ Interesse ohne Kontrollmehrheit unwahrscheinlich, insbesondere bei US-Anbietern
- ✗ Größtenteils keine Familienunternehmen

DER VERKAUFSPROZESS

Projektsteuerung in Ihrem Sinn

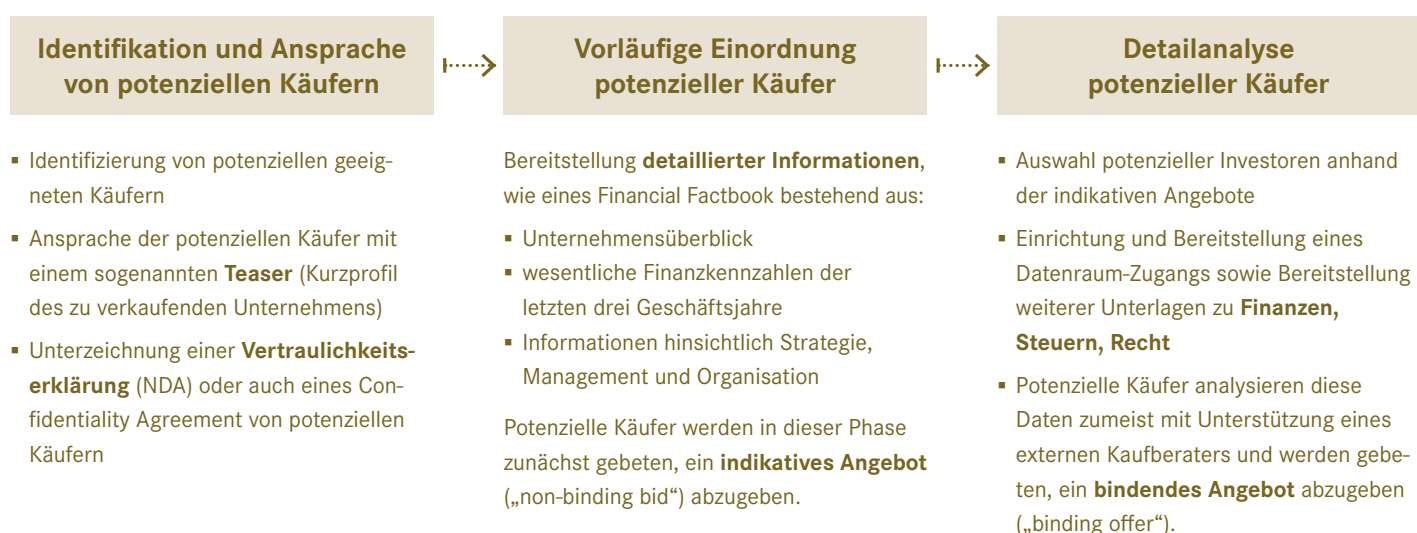
Die aktuelle, durch Umbrüche gekennzeichnete wirtschaftliche Entwicklung bietet ein herausforderndes und gleichfalls chancenreiches Umfeld für die Veräußerung eines Unternehmens oder von Unternehmensteilen. Geschäftsmodelle entstehen neu und eröffnen Investoren Potenzial für akquisitorisches Wachstum. Um jedoch Herr des Verfahrens zu bleiben und die eigenen Vorstellungen auch am Verhandlungstisch durchzusetzen, sollte viel Augenmerk auf der Vorbereitung der Transaktion liegen. Denn nur wenn es gelingt, möglichen Käufern die in Ihrem Unternehmen steckenden Potenziale überzeugend nahezubringen, wird sich dies auch im Kaufpreis widerspiegeln.

Unsere Experten helfen dabei, die Equity Story Ihres Unternehmens so zu schreiben, dass die über Jahrzehnte aufgebauten Werte sichtbar und vor allem verhandelbar werden.

Ist es doch gerade der Leitgedanke vieler Inhaberfamilien, ihre Familienunternehmen und darin enthaltene Werte für Dritte möglichst wenig sichtbar zu machen, kommt dem „Design“ der Repräsentation dieser Werte in einem Veräußerungsprozess hohe Relevanz zu.

Denn einen objektiv wahren Unternehmenswert – und damit auch den „richtigen Kaufpreis“ – gibt es ja bekanntlich nicht. Der Veräußerungserlös ist stets das Ergebnis der Vertragsverhandlungen zwischen dem Veräußerer und dem Erwerber. Um gleichwohl seine Argumente genau zu kennen, ist eine Unternehmensbewertung im Vorfeld wichtig. Unsere Experten helfen Inhaberfamilien dabei, im Vorfeld der Gespräche die Bandbreite realistischer Veräußerungserlöse zu erfassen und entsprechend die besonderen Charakteristika von Familienunternehmen zu optimieren. Viel ideales Wissen der Inhaberfamilie ist in der herkömmlichen

ÜBERBLICK TRANSAKTIONSPROZESS



Das Team der PETER MAY FAMILY OFFICE SERVICES unterstützt Sie in allen Phasen des Prozesses.

Finanzberichterstattung nicht enthalten und entsprechend in die Wertimplikationen aufzunehmen.

Vertraulichkeit im Prozess hat dabei oberste Priorität. Da Kaufinteressenten im Rahmen des Prozesses umfangreiche Informationen über das zu erwerbende Unternehmen erhalten, müssen sie sich dazu verpflichten, die erlangten vertraulichen Informationen und Erkenntnisse ausschließlich zum Zwecke der Prüfung des Erwerbs zu verwenden und sonstigen Gebrauch zu unterlassen. Keinesfalls dürfen Wettbewerber ohne glaubhaftes Kaufinteresse Zugang zu diesen Informationen erhalten. Insbesondere potenzielle Family-Equity-Investoren aus unserem weitreichenden Netzwerk teilen diese höchsten Ansprüche an die Diskretion.

Unser Transaktionsberatungsteam der PETER MAY Family Office Service umfasst im Wesentlichen vormalige Partner,

Senior Manager und Manager der Transaktionsberatungspraxis international führender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Sie haben in den letzten 20 Jahren mehr als 500 Projekte begleitet. Die fachlichen Schwerpunkte unserer Experten liegen in der Konzeption und Umsetzung von Unternehmenskauf- und -verkaufsprozessen, in der Unternehmensbewertung sowie der Financial Due Diligence.

Kaufvertragsverhandlung

- Verhandlung des Kaufvertrages mit dem präferierten Bieter
- Festlegung des Kaufpreismechanismus (**Completion Accounts, Locked-Box-Mechanismus**)
- Beide Mechanismen basieren auf der Prämisse eines **schuldens- und bar-mittelfreien** Unternehmens.

Erfüllen der Vollzugsbedingungen

- Häufig gibt es **Vollzugsbedingungen** oder **Closing-Bedingungen** als verpflichtende Vertragsklauseln.
- Wenn diese **Bedingungen erfüllt sind, kann die Transaktion vollzogen werden** und es findet eine dingliche Übertragung vom Verkäufer auf den Käufer statt.

1950 - 2000
Fokussierte
Vermögensbewirtschaftung



Familienunter-
nehmen Vermögensverwalter,
Bank

- Das Familienunternehmen und die hinter ihm stehende Familie bilden eine untrennbare Einheit.
- Das Familienunternehmen umfasst den überwiegenden Teil des Familienvermögens, Erträge werden zumeist in das Familienunternehmen reinvestiert.
- Überschussliquidität wird häufig konservativen Vermögensanlagen zugeführt. Die Hoheit der Vermögensstrategie obliegt zumeist externen Vermögensverwaltern und Banken.
- Die Vermögensdiversifizierung erfolgt üblicherweise über das Familienunternehmen, etwa durch Unternehmensgründungen und Beteiligungen in verschiedenen Branchen.
- Entscheidungshoheit und Kontrolle über das Familienvermögen obliegen dem Familienoberhaupt.

2000 - 2020
Ausgleichende
Vermögensbewirtschaftung



Familienunter-
nehmen Family Office

- Errichtung und Etablierung eines Family Office als (häufig konservative) Gegenposition zum unternehmerischen Wagnis des Familienunternehmens
- Das Family Office übernimmt die Vermögensstrukturierung und löst die extern ausgeführte Vermögensanlage weitgehend ab.
- Die unternehmerische Diversifikation erfolgt über das Family Office (Direktinvestments in Unternehmensbeteiligungen in Branchen außerhalb des Familienunternehmens).
- Die zumeist (weitgehend) Zentralisierung der Entscheidungsebene sowohl im Familienunternehmen als auch im Family Office verbleibt beim Prinzipal der Familie.

seit 2020
Gesamtvermögens-
bewirtschaftung



Familienmitglieder Gesamtvermögen

- Wachsende Diversität in Unternehmerfamilien mit wachsender Anzahl der Familienmitglieder
- Individualisierung und Inhaberdiversität führen zu Vermögensdiversität.
- Inhaberfamilien heben die Trennung zwischen Familienunternehmen und Family Office auf.
- Die Mitgliedschaft der im Familienunternehmen eingebundenen Familienmitglieder konzentriert sich zunehmend auf ausgewählte Personen.
- Das ganzheitliche Familienvermögen wird zum emotionalen und dinglichen Bindeglied der Familie.
- Das Familienunternehmen ist nicht mehr unantastbar und muss sich einem Vergleich mit anderen Vermögensalternativen, wie Aktien, Private-Equity-Fonds, Family Equity Investments und Club Deals, stellen.

VOM FOKUSUNTERNEHMEN ZUM FAMILIÄREN GESAMTVERMÖGEN

DIE EVOLUTION

Vom Familienunternehmen zum unternehmerischen Portfolio

Unternehmerfamilien haben neben dem Kernunternehmen oft auch weitere Vermögenswerte aufgebaut. Im Rahmen des Generationenwechsels gilt es, diese ebenso in die Nachfolgeüberlegung einzubeziehen. Dabei ergeben sich Fragen wie: Was soll fortgeführt werden, was ist zwingend gemeinsam zu bewirtschaften, was fakultativ? Wovon sollte sich die nächste Generation besser trennen? Welche Rollen ergeben sich für die Zukunft, wo ist unser Risiko zu groß und wofür sind wir nicht mehr „best owner“?

Die Trennung von Anteilen am Familienunternehmen ist ein in vielerlei Hinsicht emotional schwieriger, ja sogar schmerzhafter Prozess. Vielen fällt es schwer, sich ein „Leben danach“ vorzustellen. Dabei gehen immer mehr Familien den Weg von der Unternehmerfamilie, deren Identität sich um ein Kernunternehmen rankt, hin zur aktiv investierenden Investorenfamilie, die ihr Vermögen breit streut.

Wichtig ist zu verstehen, was sich auf diesem Weg verändert. Denn nicht jede erfolgreiche Unternehmerfamilie ist automatisch auch eine erfolgreiche Investorenfamilie. Die Anforderungen unterscheiden sich durchaus. Während im Rahmen des Familienunternehmens langjährige Branchenerfahrung und erfolgskritisches Wissen um das eigene Geschäftsmodell, die Wertschöpfung, Produkte und Kernmärkte von essen-

zieller Bedeutung waren, gewinnt jetzt die branchen- und geschäftsmodellübergreifende Investmentexpertise an Bedeutung.

Mit unserer über Jahrzehnte erworbenen Erfahrung bereiten wir auf diese mögliche Veränderung und den Weg dorthin vor und unterstützen Sie in der Umsetzung – ganzheitlich, mit fachlicher Expertise, emotionaler Ruhe und methodischer Kompetenz.



AUFBRUCH ZU NEUEN UNTERNEHMERISCHEN ZIELEN

Family Office zur Vermögensbewirtschaftung

Wenn Unternehmerfamilien auch nach dem Verkauf gemeinsam investieren wollen, müssen zunächst die Rahmenbedingungen klar sein. Es gilt, ein neues Geschäftsmodell aufzusetzen. Es stellen sich folgende Fragen: Wollen wir unsere Investments breit streuen (z.B. Gewerbeimmobilien im In- und Ausland, Unternehmensbeteiligungen, Beteiligungen an Start-ups) oder wollen wir uns auf bestimmte Formen konzentrieren (Mehrheits-/Minderheitsbeteiligung an Unternehmen in einer bestimmten Branche) oder das Vermögen rein liquide halten und verwalten lassen? Es empfiehlt sich, diese Fragen im Rahmen einer auf die neue Situation angepassten Inhaberstrategie zu klären, um eine

hierauf aufbauende Investmentstrategie zu erarbeiten, welche die Unterstützung aller Beteiligten findet. Eine solche Inhaberstrategie im Family Office ähnelt der für eine Unternehmerfamilie, hat aber wesentliche Unterschiede.

Erst danach kann man beurteilen, ob im ersten Schritt nach einem (Teil-)Verkauf die Errichtung eines Gesellschafter-Büros ausreicht oder man die eigenständige Struktur eines Single Family Office errichten möchte.



Die Kernfragen im Prozess lauten:

Welche gemeinsamen Ziele leiten uns?

Warum wollen wir uns in der Vermögensbewirtschaftung zusammenschließen? Worin liegt der Mehrwert und worin sind wir gemeinsam besser? Familien sollten ihre Erwartungen und Ziele abgleichen und festlegen, was sie miteinander erreichen wollen.

Wie setzen wir das um?

Für die Allokation der Mittel empfiehlt sich ein gemeinsames Bild.

Es gilt, Chancen und Risiko in einen Ausgleich zu bekommen und Ziele für verschiedene Vermögensklassen zu formulieren.

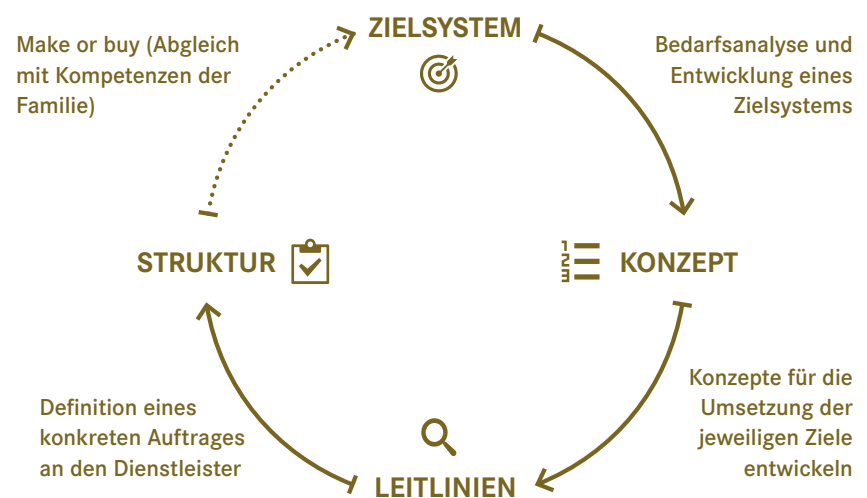
Welche Leitlinien wollen wir uns geben?

Während für das Familienunternehmen wohl der Erhalt und die Stabilität die zentralen Prämissen sind, können für andere unternehmerische Anlagen verschiedene Leitlinien wesentlich sein. Es gilt aber auch, Ausschlusskriterien und rote Linien der Familie zu formulieren.

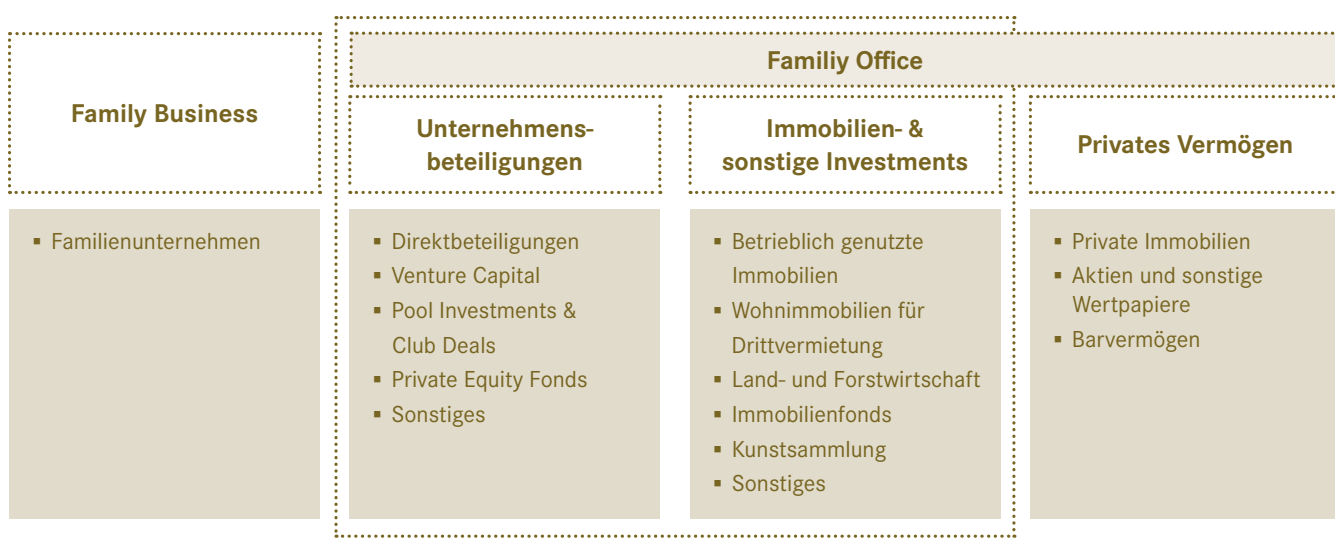
Welche Struktur und Rollen?

Wenn die Strategie formuliert ist und Leitlinien den Rahmen vorgegeben, gilt es noch, Entscheidungsprozesse und Rollen zu definieren. Wie in jeder Nachfolgesituation benötigt es Commitment und Planbarkeit. Wer übernimmt die Verantwortung und wie wollen wir zu gemeinsamen Entscheidungen kommen?

**DAS
4-STUFEN-MODELL
ZUM
FAMILY OFFICE**



GESAMTVERMÖGEN



VERMÖGENSTRANSPARENZ

Einen Gesamtüberblick über Vermögen und Investitionen erhalten

Vermögenscockpit

Wer Strategie und Strukturen konzipiert hat, der benötigt dann ein verlässliches Instrument, um die Zahlenwelt auch transparent abbilden zu können. Mit unserem Cockpit unterstützen wir Inhaberfamilien darüber hinaus in der Herstellung von Vermögenstransparenz, analysieren die Gesamtvermögensverteilung der Inhaberfamilie und legen in einer Bestandsaufnahme dar, welchem Gesellschafter aus unterschiedlichen Vermögensquellen Vermögenszuwächse und Ergebniszuflüsse zustehen und wie diese zu bewerten sind.

Familienunternehmen als Investment

Viele Familien haben sich vor dem Hintergrund eines sich immer schneller wandelnden Umfelds – in technologischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und geopolitischer Form – zum Ziel gesetzt, ein breites diversifiziertes Portfolio verschiedenster unternehmerischer Beteiligungen aufzubauen. Hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten, angefangen vom kompletten Kauf eines etablierten Unternehmens über Min-

derheitsbeteiligungen und Start-up-Investments bis hin zu Investitionen in Private-Equity- oder Venture-Capital-Fonds.

Wir unterstützen Sie bei der Ausarbeitung der für Sie passenden Strategie und können Ihnen bei Bedarf Zugang zu hochprofessionellen Netzwerken in der jeweiligen Anlageklasse (Mittelstand, Start-ups, Private Equity) gewähren. Besonders im intransparenten Markt für unternehmerische Direktbeteiligungen an anderen Familienunternehmen sind wir exzellent aufgestellt.

Im PETER MAY Family Equity Netzwerk haben sich investitionsbereite Unternehmerfamilien organisiert, um gemeinsam unternehmerische Beteiligungen an anderen Familienunternehmen einzugehen, deren Gesellschafter im Rahmen ihrer Gesamtvermögensstrategie (Minderheiten-)Anteile an ihrem Familienunternehmen veräußern (zeitlich befristet oder unbefristet).

Mit unserem Vermögens-Cockpit
unterstützen wir Inhaberfamilien
in der Herstellung von Vermögens-
transparenz.

01

GESPRÄCHSMODERATION, UM ENTSCHEIDUNGSFÄHIG ZU WERDEN

Innerhalb einer heterogenen Inhaberfamilie gemeinsam (!) richtungsweisende Entscheidungen zu fällen bedarf einer hochentwickelten Gesprächs-, Diskussions- und Entscheidungskultur. Wir helfen dabei, im Gesellschafterkreis sachliche Diskussionen zu ermöglichen und für alle Beteiligten nachvollziehbare, verbindliche und zielorientierte Strukturen aufzusetzen.

02

ENGE BEGLEITUNG DER FAMILIE

Anders als für verantwortlich Handelnde in Großunternehmen mit ihren Fachabteilungen oder professionell organisierte Finanzinvestoren ist der Verkauf von Anteilen am Familienunternehmen für die Inhaberfamilie fast immer ein einmaliger Prozess, in sachlicher und insbesondere emotionaler Hinsicht. Aus unserer langjährigen Erfahrung heraus verstehen wir sowohl die Dynamiken eines Verkaufsprozesses als auch die berechnete Dynamik und Emotion in einer Inhaberfamilie.

03

PROJEKTSTEUERUNG IN IHREM SINN

Das gesamte Dienstleistungsspektrum für eine komplexe Transaktion in Ihrem Sinne zu steuern, ist unsere Kernkompetenz. Wir minimieren den Aufwand für Sie und Ihre Mitarbeiter, reduzieren die Anzahl von Schnittstellen und erhöhen die Prozessqualität.

04

ZUGANG ZU FAMILY-EQUITY-INVESTOREN

Wir haben ein einzigartiges Netzwerk und direkten Zugang zu Inhaberfamilien, Family Offices und Familienunternehmen in Deutschland und weltweit, ergänzt durch weitreichende Kontakte in andere Investorengattungen hinein.

05

BESTMÖGLICHE BEWERTUNG

Wir erzielen die bestmögliche Bewertung durch die Offenlegung von Wertbeiträgen der Inhaberfamilie, die in einem bloßen Gebilde finanzieller Berichterstattung keine hinreichende Transparenz und Würdigung erhalten.

06

BLICK FÜR DIE ZEIT DANACH

Ein Anteilsübertragungsprozess ist vor der Vollendung nach vorn zu denken. Wir formulieren mit Ihnen vor Prozessbeginn die Organisation Ihrer Familie und die Struktur Ihres Vermögens für die Zeit nach der Anteilsübertragung – und damit zum richtigen Zeitpunkt. Nur ein ganzheitliches Zielbild, auf das es hinzuarbeiten gilt, hilft der Familie, die Chancen und Herausforderungen dieser Veränderung besser abzuwägen.

07

DAS BESTE TEAM

Wenn, dann richtig! Das gilt auch für uns. Ihr Projekt genießt bei uns höchste Aufmerksamkeit und wird mit absolutem Engagement umgesetzt. Unser Transaktionsberatungsteam umfasst im Wesentlichen vormalige Partner, Senior Manager und Manager der Transaktionsberatungspraxis international führender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die sich seit vielen Jahren mit Fragestellungen der Bewertung und der Übertragung der Anteile an relevanten deutschen Familienunternehmen befassen.

GRÜNDE FÜR PETER MAY ALS TRUSTED ADVISOR

SPRECHEN SIE UNS AN!



Dr. Dominik von Au

+49 151 142 716 53
d.vonau@petermay-fbc.com



Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt

+49 228 367 80-21
+49 172 865 633 8
a.lehmann-tolkmitt@petermay-fbc.com



Madleen Buchar

+49 174 330 759 5
m.buchar@petermay-fos.com



Prof. Dr. Peter May

+49 228 367 80-10
+49 172 982 640 1
p.may@petermay-fbc.com



Dr. Matthias Händle

+49 228 367 80-31
+49 160 149 138 6
m.haendle@petermay-fbc.com



Gerold Rieder

+49 228 367 80-61
+49 172 983 840 4
g.rieder@petermay-fba.com



Jörg Hueber

+49 176 707 308 35
j.hueber@petermay-fos.com



Isabel Wessel

+49 174 346 101 7
i.wessel@petermay-fos.com

PETER MAY
The Family Business People
Kronprinzenstraße 46
53173 Bonn

PETER MAY
The Family Business People
Colonnaden 3
20354 Hamburg



WAS WIR MITBRINGEN

Unser Team unterstützt Inhaberfamilien dabei, eine ausgewogene Regelung über eine familieninterne Anteilsübertragung und faire Bewertung zu finden. Wir sind ein interdisziplinäres Team, das sehr spezifisches (internationales) Wissen über Familienunternehmen kombiniert: Inhaberstrategie, Governance und Familiendynamik, Unternehmensbewertung, Kauf und Verkauf (M&A und Transaktionen), Finanzierung, Financial Due Diligence, Family Equity sowie Recht und Steuern.

WIE WIR ARBEITEN

Tailor-made und ergebnisoffen. Unabhängig und methodisch führend. Im ersten Schritt erarbeiten wir mit der Inhaberfamilie, worum es eigentlich genau geht, welche Interessenslagen bestehen, welche inhaberstrategischen Fragen es zu beantworten gilt, was die Zielvorstellungen sind und worin genau die Herausforderung besteht.

WAS UNS AUSZEICHNET

Unser Arbeitsstil ist unkompliziert, direkt, mit viel Raum für Fragen und individuelle Themen. Wir sind stolz darauf, auch in sehr schwierigen Situationen stets eine offene Gesprächskultur zwischen allen Beteiligten möglich zu machen und mit Professionalität, Einfühlungsvermögen als neutraler Dritter und bewusst nicht anwaltliche Partei im Sinne der gesamten Gesellschafterfamilie zu agieren.