

Nachfolgeregelung: Wie lässt sich die Unternehmensnachfolge im Mittelstand erfolgreich umsetzen?

– Langfristige Vorbereitung und professionelle Umsetzung führen zum Erfolg. Wer dies nicht berücksichtigt, schadet seiner eigenen Person, dem Unternehmen und seinen Nachfahren –

Von Michael Klumpp, Managing Partner der KP TECH Beratungsgesellschaft mbH

Bei Nachfolgeregelungen gibt es nie eine zweite Chance. Jeder Fehler im Konzept oder in der Umsetzung einer Unternehmensnachfolge lässt sich später nicht mehr korrigieren. Ein erfahrener Unternehmer verfügt aufgrund der Einmaligkeit seiner Nachfolgeregelung nicht über die nötige Erfahrung, um diese erfolgreich und zeitnah umzusetzen. Demgegenüber verfügt ein erfahrener Berater im Bereich Unternehmensnachfolge über langjährige Erfahrung aus der Praxis vieler unterschiedlicher Nachfolgeregelungen und kann neben der familieninternen Lösung weitere Alternativen wie den Unternehmensverkauf, ein Management Buy-In (MBI) oder den Management Buy-Out (MBO) professionell und zeitnah durchführen. Die Erstellung einer marktgerechten Unternehmensbewertung, das Ausarbeiten eines tragfähigen Finanzierungskonzepts sowie die neutrale Beurteilung der persönlichen, unternehmerischen und fachlichen Qualifikation des Nachfolgers sind weitere Aspekte, welche auch ein erfahrener Unternehmer selbst nicht alleine durchführen kann. Wir raten deshalb bei der Nachfolgeregelung unbedingt von Experimenten ab und empfehlen, sich sachkundigen Beistand durch erfahrene Berater im Bereich Unternehmensnachfolge einzuholen. Wer dies berücksichtigt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit zu denjenigen 20% erfolgreichen Unternehmen gehören, denen die Nachfolgeregelung gelungen ist.

Bei mittelständischen Unternehmen nimmt der Unternehmensgründer in der Regel eine fast unersetzliche Funktion innerhalb des Unternehmens ein. Die Führungsorganisation, Kunden und Mitarbeiter sind meist seit vielen Jahren auf den Unternehmer ausgerichtet. Sollte der Unternehmer aufgrund gesundheitlicher Gründe plötzlich als zentrale Leitfigur wegfallen, passiert es nicht selten, dass derartige Unternehmen in eine existenzgefährdende Situation kommen. Eine solche zentrale Rolle des Gründers muss über einen längeren Zeitraum organisatorisch durch den Aufbau einer funktionsfähigen Managementstruktur abgebaut werden. Der Versuch einer Fremdnachfolge ist ansonsten von vorne herein zum Scheitern verurteilt bzw. führt zu erheblichen Schwierigkeiten nach der Übergabe. Fehlt eine solche Managementstruktur, kann man davon ausgehen, dass jeder strategischer Käufer oder/ und jede Beteiligungsgesellschaft aufgrund hoher Risiken nicht unerhebliche Bewertungsabschläge verlangt. Nicht zu vergessen, dass Banken innerhalb des Basel II Ratings eine geregelte Nachfolge positiv beurteilen und eine fehlende Nachfolgeregelung zu einem schlechteren Rating führt.

Die Alternativen einer Unternehmensnachfolge

- Nachfolge innerhalb der Familie: Neben der Auswahl und langfristigen Einarbeitung des Nachfolgers ist bei der Nachfolgeregelung innerhalb der Familie der steuerliche Aspekt (Erbrechtssteuer, Schenkungssteuer) nicht zu vernachlässigen
- Management Buy-Out (MBO): Das Unternehmen wird an eine Führungskraft (oder mehrere Führungskräfte und Mitarbeiter) veräußert. Wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen MBO eine gute finanzielle Ausstattung des Unternehmens. Aufgrund der in der Regel fehlenden finanziellen Möglichkeiten des Managements, wird das Unternehmen entweder über einen längeren Zeitraum in Schritten an das Management verkauft und/ oder der Verkäufer gewährt dem Management ein Verkäuferdarlehen, welches das MBO-Team über mehrere Jahre aus den Gewinnausschüttungen tilgt. Bei größeren Mittelständlern besteht die Möglichkeit, dass das MBO-Team zusammen mit Private Equity Gesellschaften die Finanzierung stemmt
- Management Buy-In (MBI): Das Unternehmen wird an einen oder mehrere fremde (externe) Personen verkauft, welche zukünftig das Management des Unternehmens übernehmen. Für die finanzielle Ausgestaltung eines MBI gelten die gleichen Aussagen, wie bei einem MBO. Entscheidend für den Erfolg eines MBI sind die Erfahrungen des fremden Managers in der Branche sowie in der Unternehmensführung. Bei einem Management Buy-In, aber auch bei einem Management Buy-Out, sind in der Regel Private Equity Gesellschaften beteiligt, um den Kaufpreis zu finanzieren.

- Unternehmensverkauf an einen Strategen: Das Unternehmen wird sofort zu 100% oder in Schritten an ein Unternehmen aus dem Inland oder Ausland verkauft. Bei einem solchen Erwerb kann es sich entweder um einen Wettbewerber, Kunden, Lieferanten oder um ein Unternehmen handeln, welches in diese Branche expandieren möchte. Von allen Alternativen innerhalb einer Nachfolgeregelung erzielt der Unternehmensverkauf an einen Strategen mit deutlichem Abstand den höchsten Verkaufserlös. Bei einem Unternehmensverkauf sollten vertragliche Zusicherungen über die Erhaltung des Standortes und der Mitarbeiter vereinbart werden.
- Unternehmensverkauf an einen Finanzinvestor (Private Equity Gesellschaft bzw. Beteiligungsgesellschaft): Das Unternehmen wird sofort zu 100% oder in Schritten an einen Finanzinvestor veräußert. Die besten Erfolge bei der Weiterentwicklung eines Unternehmens erzielen dabei Beteiligungsgesellschaften, welche über das einschlägige Branchen Know-how verfügen bzw. bereits an vergleichbaren Unternehmen beteiligt sind oder in der Vergangenheit beteiligt waren.
- Börsengang (Going Public): Dieser Weg steht nur größeren Mittelständlern offen. Das Unternehmen muss langfristig auf den Börsengang vorbereitet werden („Börsenreife“). Weiterhin muss das Unternehmen eine klare Wachstumsperspektive, eine Mindestgröße und eine hohe Ertragskraft vorweisen. Nicht zuletzt muss den heutigen Anteilseignern bewusst sein, dass ein an der Börse notiertes Unternehmen völlig andere Pflichten in der Kommunikation gegenüber Aktionären zu erfüllen hat. Gerade Mittelständler tun sich mit der Offenlegung von Finanzdaten und deren positiver Kommunikation erfahrungsgemäß schwer.

Die langfristige Vorbereitung auf die Unternehmensnachfolge

Erfolgreiche Nachfolgeregelungen erkennt man durchweg alle daran, dass diese langfristig und professionell vorbereitet wurden. Das Unternehmen muss „reif“ sein für die Nachfolge innerhalb der Familie. Bei einer externen Unternehmensnachfolge muss das Unternehmen in den meisten Fällen zuerst einmal „verkaufsfähig“ gemacht werden. Beides erfordert in der Regel einen Prozess über 12 bis 24 Monaten. Wichtige langfristige Maßnahmen bei der Unternehmensnachfolge sind:

- Entwicklung und Implementierung einer Unternehmensstrategie, welche verbindlich und schriftlich definiert ist. Gemeinsame Verabschiedung dieser Unternehmensstrategie mit dem gesamten Management des Unternehmens
- Klare Definition der Aufbauorganisation und der Geschäftsprozesse im Unternehmen. Eindeutige Zuordnung von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen in einzelne Führungsbereiche
- Aufgrund der Delegation und Zuordnung von Aufgaben zu Geschäftsbereichen ist das Management in der Lage, unabhängig zu entscheiden und zu agieren. Ziel des Gründers muss es sein, dass er bis auf eine Art Aufsichtsrats- bzw. Beiratsfunktion für das Unternehmen unwichtig geworden ist
- Schaffung von Transparenz und Stärkung des Rechnungswesens. Einführung eines aussagekräftigen monatlichen Berichtswesens mit Darstellung von Soll-/Ist-Abweichungen und monatliche Diskussion der Zielerreichung sowie Analyse der Ursachen von Abweichungen. Ohne professionelles Controlling gibt es keine professionelle Unternehmenssteuerung
- Neben einem transparenten Rechnungswesen ist das Unternehmen im Bereich der Finanzierungstruktur auf eine Unternehmensnachfolge vorzubereiten. Finanzielle Beziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen sind zu trennen und zu beenden. Beispielsweise sollten Gesellschafterdarlehen durch Bankdarlehen abgelöst werden. Eine Trennung von „Firmenkasse“ und „Privatkasse“ gehört ebenso zu den einzuleitenden Maßnahmen, um das Unternehmen von dem Gründer unabhängig zu machen

Die wichtigsten Schritte im Prozess einer Nachfolgeregelung

- Durchführung einer internen Due Diligence („Unternehmensprüfung“) zur Analyse der Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) des eigenen Unternehmens. Im Falle von wesentlichen Schwächen und/ oder Risiken sollten diese vor der Aufnahme des Prozesses einer Unternehmensnachfolge unbedingt behoben werden
- Festlegung der Ziele, welche mit der Nachfolgeregelung verbunden sind (Management, Kapitalgeber, Familie, Kunden, Mitarbeiter)
- Einbeziehung aller Alternativen: Nachfolge innerhalb der Familie, Stiftung, MBO, MBI, Unternehmensverkauf komplett oder in Teilen an einen strategischen Investor oder an eine Beteiligungsgesellschaft, Börsengang
- Entscheidung für die Nachfolge innerhalb der Familie oder eine Fremdnachfolge
- Ermittlung des Unternehmenswertes. Es werden in der Regel das Ertragswertverfahren, die Discounted Cash-flow Methode sowie Multiple-Verfahren (z.B. Umsatz oder EBIT Multiplikatoren vergleichbarer börsennotierter Unternehmen sowie vergleichbarer M&A-Transaktionen) herangezogen. Die Ergebnisse der Verfahren dienen zur Festlegung einer Untergrenze für den Unternehmenswert sowie einer Spannbreite innerhalb dessen der Unternehmenswert liegen wird. Unrealistische Vorstellungen des Gründers werden hier sehr schnell offen gelegt.

Fremdnachfolge

- Erstellung eines professionellen Information Memorandums durch den M&A-Berater, welches das Unternehmen in allen seinen Facetten auf neutrale Art und Weise beschreibt. Inhalte eines Information Memorandums sind unter anderem: Executive Summary, Historie, Produkte/Dienstleistungen, Markt und Wettbewerb, Marketing und Vertrieb, Organisation und Personal, Finanzen (GuV, Bilanz, Cash-flow Rechnung), etc.
- Im Falle der Fremdnachfolge sollten die Alternativen MBO, MBI, Unternehmensverkauf an Strategen oder Beteiligungsgesellschaften parallel verfolgt werden
- Definition der Long List und Short List möglicher Interessenten durch den M&A-Berater in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Berücksichtigung potenzieller Käufer aus dem Inland und Ausland, zu denen das zu verkaufende Unternehmen passen könnte. Einbeziehung von Beteiligungsgesellschaften („Private Equity“) und von Unternehmen, welche im ersten Moment nicht offensichtlich als potenzielle Käufer infrage kommen. Einbeziehung von MBI-Kandidaten aus dem Netzwerk des M&A-Beraters
- Anonyme Ansprache der Unternehmen der Short List mit einem sogenannten Teaser („anonymisierte einseitige Kurzbeschreibung des Unternehmens“)
- Unterzeichnung eines NDA (Non-Disclosure Agreements bzw. Vertraulichkeitserklärung) mit den interessierten Unternehmen und Privatpersonen (wird durch den M&A-Berater organisiert) und danach Offenlegung der Firma des zu verkaufenden Unternehmens und Versendung des Information Memorandums an die Unterzeichner des NDA´s
- Erstellung einer Managementpräsentation durch den M&A-Berater. „Einübung“ dieser Präsentation mit allen Beteiligten von Seiten des Verkäufers
- Management Präsentation mit den potenziellen Käufern, welche das Information Memorandum erhalten haben und weiterhin interessiert sind
- Vorbereitung des Data Room (Datenraum). Im Data Room werden alle Unterlagen über das Unternehmen indiziert in Ordnern abgelegt (Kopien). Ein vollständiger und gut strukturierter Data Room hat einen entscheidenden Einfluss auf eine schnelle und erfolgreiche Due Diligence. Unstrukturierte und fehlende Unterlagen hinterlassen beim potenziellen Käufer einen schlechten Eindruck. Unterlagen, welche widersprüchlich zu im Vorfeld gemachten Aussagen sind, führen beim potenziellen Erwerber zu erheblichen Irritationen sowie zu Bewertungsabschlägen. Im schlimmsten Fall – welcher häufiger vorkommt – beendet der potenzielle Käufer die Due Diligence vorzeitig und hat kein weiteres Interesse mehr an einem Kauf des Unternehmens. Getreu nach

dem Motto: „Welche Leichen im Keller habe ich bisher nicht entdeckt und welche werde ich erst nach dem Kauf finden?“. Im Rahmen der Vorbereitung des Data Rooms hat der Verkäufer eine Entscheidung über einen physischen oder elektronischen Data Room zu treffen. Elektronische Datenräume kommen bei M&A-Transaktionen immer häufiger zur Anwendung

- Vor einer Due Diligence („Unternehmensprüfung“) sollte unbedingt ein Letter of Intent („Lol“) oder ein sogenanntes „Binding Offer“ von beiden Seiten verhandelt und unterzeichnet werden. Im Letter of Intent sollten alle wesentlichen Rahmenbedingungen eines späteren Kauf-/Verkaufsvertrages vereinbart werden. Wird dieser Schritt ausgelassen, besteht sowohl für den potenziellen Käufer wie auch für den Verkäufer die Gefahr, dass man sich trotz einer erfolgreichen Due Diligence nicht über einzelne Punkte im Kauf-/Verkaufvertrag einig wird. Der Verkäufer wie auch der potenzielle Käufer sollten im Rahmen der Verhandlung des Letter of Intent unbedingt alle „K.O.-Kriterien“ offen besprechen
- Vertragsverhandlungen: Wenn möglich, sollte der Verkäufer „seinen“ Vertrag von einer professionellen Kanzlei ausarbeiten lassen und dem Käufer vorlegen. Der Verkäufer sollte darauf vorbereitet sein, dass sein Enthusiasmus aus den Verhandlungen des Lol und der Due Diligence in der Regel spätestens mit Beginn der Vertragsverhandlungen auf eine harte Probe gestellt wird. Man muss sich als Verkäufer während der Verhandlung des Lol und der Due Diligence darüber bewusst sein, dass es im weiteren Ablauf in der Regel mit dem Preis und den Konditionen „nur noch nach unten geht“. Deshalb sollte man als Verkäufer im Lol für sich einen „Puffer im Preis“ einbauen und die weiteren Verhandlungen als „Sport“ begreifen. Wer dieses Spiel als Verkäufer nicht mitspielt geht in der Regel angesäuert aus den Verhandlungen oder bricht diese endgültig ab. Aus diesem Grund sollte der Verkäufer auch bei der Wahl seiner Rechtsanwälte auf diesen „Pragmatismus“ setzen und einen in M&A-Verhandlungen erfahrenen und flexiblen Rechtsanwalt auswählen – sonst ist es am Schluss die fehlende Flexibilität des Rechtsanwalts und dessen stures Beharren auf Standpunkten und Paragraphen (ohne Berücksichtigung des Gesamtkontextes und der Gesamtbewertung), welches die Vertragsverhandlungen scheitern lässt. Dem M&A-Berater fällt im Rahmen der Vertragsverhandlungen ein entscheidender Part zu. Auf der einen Seite übernimmt der M&A-Berater in den Verhandlungen die Rolle des „Bad Guy“ und vertritt Positionen, von denen der Verkäufer wieder „zurück rudern“ kann. Auf der anderen Seite baut der M&A-Berater einen Verhandlungsdruck und Zeitdruck auf, indem er weitere potenzielle Käufer in den Verkaufsprozess einbezieht und dadurch die Verhandlungsposition des Mandanten stärkt. Nicht zu unterschätzen ist auch, dass es von Erwerbern sehr geschätzt wird, wenn der Verkäufer einen M&A-Berater an seiner Seite hat. Die Einschaltung eines M&A-Beraters signalisiert dem Käufer zwei wichtige Dinge: der Verkäufer meint es mit dem Verkauf ernst und testet nicht nur den Markt; der Verkäufer ist professionell beraten und auf die einzelnen Schritte im M&A-Prozess richtig und rechtzeitig vorbereitet

Nachfolge innerhalb der Familie

- Langfristiger Aufbau und Einarbeitung des Nachfolgers
- Prüfung, ob die Einrichtung einer Stiftung aus rechtlichen, steuerlichen und organisatorischen Aspekten sinnvoll ist
- Durchführung notwendiger Anpassungen innerhalb der Aufbauorganisation
- Erstellung von Managementverträgen
- Festlegung des Beirats (GmbH, Personengesellschaft) bzw. Neubesetzung des Aufsichtsrats (AG) und gegebenenfalls Anpassung der Gesellschaftsverträge und der Geschäftsordnung
- Anpassung der Finanzierungsstruktur

Fehlerquellen bei der Unternehmensnachfolge

- Zu spät: Der Gründer ist bereits seit mehreren Jahren im Pensionsalter. Er vernachlässigt wichtige Investitionen in neue Produkte und Märkte. Die Position des Unternehmens gegenüber Wettbewerbern verschlechtert sich stetig. Im Ergebnis sinkt der Unternehmenswert drastisch und es bleibt immer weniger Zeit für eine geordnete Einarbeitung des neuen Managements bzw. des Nachfolgers
- Nicht oder schlecht intern kommuniziert: Der Gründer kommuniziert weder gegenüber Mitarbeitern noch gegenüber Kunden wann und wie er sich die Unternehmensnachfolge vorstellt. Im Ergebnis wandern wichtige Führungskräfte ab und Großkunden scheuen das Risiko einer Vertragsverlängerung
- Nicht oder schlecht in der Familie kommuniziert: Das Thema Nachfolgeregelung wird nicht innerhalb der Familie besprochen. Die fehlende Transparenz und der fehlende Zeitrahmen führen zu Streitigkeiten innerhalb der potenziellen Erben
- Nur eine Alternative: Der Gründer legt sich auf eine Alternative der Nachfolge fest. Er zieht keine der möglichen anderen Alternativen in die engere Wahl. Im Ergebnis verschenkt er sich wichtige Handlungsoptionen oder scheitert mit der Umsetzung der einzigen Alternative
- Nicht pro-aktiv: Es gibt keinen geplanten Prozess für die Nachfolge. Dinge passieren zufällig und „nebenher“. Die Wahrscheinlichkeit, dass es überhaupt zu einer Nachfolgeregelung kommt, ist äußerst gering
- Ohne Beratung: 70% der Unternehmensnachfolgen scheitern. Neben den oben genannten Gründen liegt dies in über der Hälfte aller Fälle an dem Verzicht auf die Inanspruchnahme professioneller Beratungsleistungen. Auch die alleinige Einschaltung eines Steuerberaters ist nicht ausreichend. Ebenso sollte eine auf die Rechtsberatung bei Unternehmensnachfolgen spezialisierte Rechtsanwaltskanzlei (nicht der „Hausanwalt“) eingeschaltet werden, um ein optimales und rechtlich wasserdichtes Konzept zu erstellen. Die betriebswirtschaftliche Seite innerhalb der Vorbereitung auf eine externe Nachfolgeregelung (MBO, MBI, Unternehmensverkauf) sollte von einer erfahrenen M&A-Beratungsgesellschaft begleitet werden

Fazit

Die Ausgangssituation jeder Nachfolgeregelung ist aufgrund der Gegebenheiten innerhalb der Familie, aufgrund unterschiedlicher Markt- und Wettbewerbssituationen sowie der unterschiedlichen Aufstellung jedes Unternehmens sehr unterschiedlich. Aus diesem Grund gibt es nicht den einen Weg einer Unternehmensnachfolge. Für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung benötigt man vor allem Zeit und einen Gründer, welcher wirklich bereit ist loszulassen. Weiterhin erfordert die erfolgreiche Nachfolge eine gute Kommunikation in der Familie sowie ein vorbereitetes Unternehmen. Aufgrund der Tatsache, dass der Prozess der Unternehmensnachfolge nur einmal im Leben durchgeführt wird, ist es von unschätzbarem Nutzen, sich von kompetenter Seite (Rechtsanwalt und Steuerberater und M&A-Berater) beraten zu lassen. Mit der Beauftragung einer professionellen und auf einzelne Branchen fokussierte M&A-Boutique kauft man sich umfassendes Know-how aus vielen M&A-Transaktionen (MBO, MBI, Unternehmensverkauf) ein. Die wesentliche Wertschöpfung des M&A-Beraters liegt nicht im Bereich der Unternehmensvermittlung wie man häufig als erstes annehmen könnte, sondern im Wissen über die richtige Vorbereitung und der professionellen Umsetzung der Prozesse innerhalb eines Unternehmensverkaufs, eines MBO's oder MBI's.

Autor: Michael Klumpp, Managing Partner der KP TECH Beratungsgesellschaft mbH

Während seiner beruflichen Karriere hat Herr Klumpp für verschiedene international arbeitende M&A-Beratungsunternehmen Unternehmensakquisitionen und Unternehmensverkäufe sowie MBO- und MBI-Mandate sowohl für börsennotierte Großunternehmen als auch für mittelständische Unternehmen in der Position des Directors und des Geschäftsführers geleitet. In einer Reihe von internationalen Projekten unterstützte Herr Klumpp die Akquisitionsvorhaben ausländischer Unternehmen in Europa. Darüber hinaus

gewann Herr Klumpp mehrjährige Erfahrung in der IT-Branche als Berater und als Consulting Manager bei einem NASDAQ-notierten Software Unternehmen.

Unternehmen: KP TECH Beratungsgesellschaft mbH

Die KP TECH Beratungsgesellschaft mbH berät Unternehmen aus dem Technologieumfeld im Bereich Corporate Finance mit den Beratungsschwerpunkten Mergers & Acquisitions, Private Equity und Unternehmensbewertung. Zu unseren Kunden zählen internationale sowie mittelständische Unternehmen, unter anderem aus den Bereichen Informations-, Telekommunikations-, Bio-, Medizintechnologie, Engineering, Lasertechnik und erneuerbare Energien. Bisher hat KP TECH in Zusammenarbeit mit seinen Partnern über 400 Transaktionen erfolgreich abgeschlossen; bei mehr als 40 Transaktionen war entweder der Käufer oder der Verkäufer ein Unternehmen aus Deutschland. Über seine Partner ist KP TECH in Großbritannien, USA und Indien vertreten.

Kontaktdaten:

KP TECH Beratungsgesellschaft mbH – Corporate Finance Beratung

Westhafenplatz 1

D-60325 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0) 69 713786-0

Fax. +49 (0) 69 713786-27

Internet: <http://www.tech-corporatefinance.de>