

## TOP-Adresse für Unternehmensnachfolge im Mittelstand



Das Institut für Mittelstandsforschung hat ermittelt, daß jährlich für über 70.000 Unternehmen die Unternehmensnachfolge ansteht. Wie man diese erfolgreich für den Unternehmer gestaltet, weiß Marcus Grazana von Ebner, Stolz & Partner.

**E** bner, Stolz & Partner, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte, ist bundesweit mit mehr als 450 Mitarbeitern seit über 30 Jahren auf die Beratung und Prüfung von mittelständischen Unternehmen fokussiert. Marcus Grazana ist Niederlassungsleiter des Standorts Frankfurt am Main und verfügt über eine umfassende Expertise in der Gestaltung der Unternehmensnachfolge und durchgeführter Unternehmenstransaktionen inklusive der Auswahl geeigneter Käufer und Finanzierungspartner.

Marcus Grazana betont wie Erklärungen mit der Feststellung, daß es „eine standardisierte Identifizierung für die Unternehmensnachfolge nicht gibt. Die Gestaltungsvarianten sind so

verschieden und individuell wie die Unternehmen und Unternehmer selbst. Umfassende Beratung ist daher unverzichtbar. Nur so kann man wirklich die besten Lösungsmöglichkeiten für das Unternehmen und die persönliche Interessenlage des Unternehmers entwickeln.“

### Nachfolgeplanung heißt Verantwortung

Auch wenn der Gedanke schmerzt, das eigene Lebenswerk einmal in andere Hände zu geben, ist die Nachfolgeplanung ein selbstverständlicher Teil der unternehmerischen Verantwortung. Schließlich geht es darum, die Nachfolge auf optimale Weise zu gestalten, um das weitere Schicksal des Unternehmens ebenso entschlossen zu prägen wie dessen aktuelle Strategien. „Die Er-

erbung zeigt, daß die Nachfolgeplanung dem Unternehmer oftmals sogar Freude bereitet“, erklärt Marcus Grazana. „Erlöse erkennen im Blick auf den Tagesgeschäft die Chance, sich neuen Aufgaben zu widmen oder sich langgehegte Träume zu erfüllen.“ Vielen wird erst im Rahmen der Nachfolgeplanung verdeutlicht, über welchen Wert ihr Unternehmen tatsächlich verfügt. Dies gilt auch für ertragschwache Unternehmen, bei denen sich durch geeignete Restrukturierungsmaßnahmen deutliche Wertsteigerungen realisieren lassen. Leider, so erklärt Marcus Grazana weiter, werde jedoch häufig erst viel zu spät auf die sich stellenden Herausforderungen reagiert, dabei sei die Regelung der Unternehmensnachfolge für den Fortbestand von mittelständischen Unternehmen, die sich in Familienbesitz oder im Alleigentum eines Unternehmers befinden, von größter Bedeutung.

### Modelle nach Maß

Marcus Grazana erklärt, es gäbe sehr verschiedene Nachfolgemodelle. Es sei nicht wichtig, daß bei der Unternehmensnachfolge in jedem Fall der Unternehmer, dessen Familie sowie das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern im Mittelpunkt stünden. Das bedeutet: Sofern geeignete Familienangehörige zur Verfügung stehen, müssen diese potentiellen Nachfolger zunächst an die Unternehmensverantwortung herangeführt werden. Gleichzeitig muß sich der bisherige Unternehmer zu nehmend aus dem Tagesgeschäft herauslösen. „Unsere Erfahrung zeigt, daß sich derzeitige Übergangsmodelle sehr gut durch die

vorübergehende Einbindung externer Berater unter gleichzeitiger Tätigkeit des bisherigen Unternehmers in einem beratenden Aufsichtsrat verwirklichen lassen.“ Auch wenn viele mittelständische Unternehmen ihr Lebenswerk gerne weiter in der unternehmerischen Hand der Familie wittern, besteht diese Möglichkeit häufig nicht. Ein weit verbreitetes Problem, wenn man bedenkt, daß nicht einmal die Hälfte der Unternehmen in der operativen Verantwortung an Familienmitglieder übergeben werden kann. Als Instrument der Altersnachfolge immer beliebter wird daher die Stiftung, die als „aufgeschwiebter“ Rechtsnachfolger zur Erhaltung des Lebenswerks eingesetzt werden kann.

Darüber hinaus stellt der Verkauf des Unternehmens eine zunehmend attraktive Nachfolgevariante dar. Der Verkauf kann an eine Gruppe von „Managern“, an andere Unternehmen oder an institutionelle Investoren erfolgen. Unternehmen, die an einer Übernahme interessiert sind, können zunächst aus dem Kreis der Wettbewerber kommen, oder es kann sich um Unternehmen handeln, die ihren Anteil an der Wertschöpfungskette erweitern möchten, insbesondere also bisherige Kunden oder Lieferanten. In jüngerer Zeit haben aber auch das Interesse institutioneller Investoren am deutschen Mittelstand stark zugenommen, so Marcus Grazana. „Gerade die Zusammenarbeit mit Risikokapitalgebern, sprich ‚Private Equity‘, kann sich für mittelständische

Unternehmen als überaus interessant erweisen. Auch in Deutschland schreitet die Institutionalisierung des außerbetrieblichen Beteiligungsgeschäfts voran.“ Es handle sich derzeit um einen absoluten Verkäufermarkt. Darüber hinaus böte eine interessante Perspektive der Unternehmensnachfolge auch der Gang an die Börse. „Diese Initial Public Offerings, IPOs, sind durch die Neuordnung des sogenannten ‚Entry Standard‘ und die damit verbundenen Erleichterungen auch für viele Familienunternehmen attraktiv geworden.“

### Aktiv gestalten, statt spät reagieren

Bei allen genannten Varianten, so Marcus Grazana, sei die frühzeitige aktive Gestaltung während des gesamten Transaktionsprozesses von zentraler Bedeutung. Hierbei seien eine Reihe von betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und psychologischen Faktoren in optimaler Weise zu gestalten. Er zählte einige wichtige Fragestellungen auf: „Was ist das Unternehmen wert? Kann ein höherer Kaufpreis durch Realisierung von Synergieeffekten mit potentiellen Käufern realisiert werden? Wie werden potentielle Nachfolgekandidaten identifiziert? Welche Schritte müssen durchgeführt werden, um die Transaktionsrisiko des Unternehmens zu erlangen? Wie kann die Unternehmens-

„Gerade die Zusammenarbeit mit Risikokapitalgebern, sprich ‚Private Equity‘, kann sich für mittelständische Unternehmen als überaus interessant erweisen. Auch in Deutschland schreitet die Institutionalisierung des außerbetrieblichen Beteiligungsgeschäfts voran.“

nachfolge mit einer möglichst geringen Steuerbelastung durchgeführt werden? Welche juristischen Stolpersteine sind zu beachten?“ Es wird deutlich, daß die Einbeziehung verlässlicher Partner einen wesentlichen Baustein der erfolgreichen Unternehmensnachfolge darstellt. Bei der Auswahl der Partner, erklärt Marcus Grazana, solle darauf geachtet werden, „daß die Vielzahl der Fragestellungen im Rahmen eines ganzheitlichen Beratungsumsatzes umfassend beantwortet werden können. Zugleich sollte der Partner hinreichend vernetzt sein, um die streng vertrauliche Identifizierung und Ansprache geeigneter Käufer und potentieller Nachfolgekandidaten durchführen zu können.“ Im Vorfeld einer Transaktion müsse das Unternehmen für eine Übernahme durch in- und ausländische Unternehmen, durch außerbetriebliche Beteiligungsgesellschaften oder durch geeignete Manager möglichst attraktiv oder gegebenenfalls sogar für einen Börsengang „fit“ gemacht werden. Hierzu ist häufig ein mehrjähriger Prozess einzuplanen. Geeignete Kapitalgeber und Finanzinvestoren müssen aus der Vielzahl der am Markt bestehenden Möglichkeiten optimal ausgewählt werden. Demzufolge sollte bei der Wahl eines verlässlichen Partners auch darauf geachtet werden, daß dieser über ein entsprechendes Netzwerk innerhalb der Finanzbranche verfügt.“

Informationen unter: [www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de)