

Nachfolge ohne Nachfolger: Nachhaltige externe Nachfolgelösungen

Fehlende Nachfolger, persönliche Entwicklungen oder verlagerter Lebensschwerpunkt: Der Wunsch eines jeden Unternehmers besteht letzten Endes darin, sein „Lebenswerk in gute Hände“ zu übergeben. Doch was tun, wenn kein Nachfolger in der Familie oder aus dem Umfeld vorhanden ist? Wie kann dann der Bestand des Unternehmens samt dahinterstehender Arbeitsplätze nachhaltig gesichert werden? Und vor allem: wie findet man den richtigen Nachfolger, der die vorhandene Unternehmenskultur versteht und das Unternehmen entsprechend wertschätzt?

Die u. a. in Stiftungshand befindliche MIB Industriebeteiligungen GmbH & Co. KG bietet langfristig orientierte sowie attraktive Nachfolgelösungen für Mittelständler und bereitet als Bindeglied zwischen altem Firmeninhaber und bestehendem bzw. neuem Management den Boden für eine dauerhafte Nachfolge. Wir sprechen mit den geschäftsführenden Gesellschaftern der MIB Robert Spartmann (Kaufmann) und Christoph Borges (Ingenieur) sowie Joerg Schoberth, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner bei Ebner Stolz in Düsseldorf, wie derartige Nachfolgelösungen erfolgreich durchgeführt werden können.

Herr Spartmann, Sie haben sich auf den Erwerb, die langfristige Begleitung sowie die Fortführung mittelständischer produzierender Unternehmen spezialisiert. Wie findet die MIB passende Zielunternehmen, die sie erwerben möchte?

Robert Spartmann: Es bestehen mehrere Wege, über die uns Unternehmen zum Erwerb angetragen werden. Ein häufig genutzter Weg ist der über den klassischen Markt der Unternehmensmakler, die uns in einem strukturierten Prozess Unternehmen zum Erwerb anbieten. Andere Offerten kommen aus unserem persönlichen Netzwerk

sowie aus dem Netzwerk unserer Gesellschafter. Mittlerweile ist die MIB gut im Markt bekannt und etabliert, so dass auch über die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ verkaufswillige Unternehmer direkt Kontakt zu uns aufnehmen. Hinzu kommen jene Fälle, in denen der Unternehmer sein Lebenswerk nicht in einem klassischen Prozess verkaufen möchte, sondern die Nachfolge eine vertrauensvolle und diskrete Angelegenheit ist, bei der nur eine handverlesene Zahl möglicher Erwerber angesprochen wird. All diese Varianten sind den handelnden Personen der MIB seit mehr als zwei Jahrzehnten gut bekannt.

Welche Kriterien muss ein Unternehmen erfüllen, um für die MIB interessant zu sein? Welche Unternehmen passen in Ihr Portfolio bzw. worum geht es Ihnen in erster Linie bei dem Erwerb des Unternehmens, Herr Borges?

Christoph Borges: Unsere Investmentkriterien beschreiben ein Umsatzvolumen von rd. 5 bis rd. 30 Mio. Euro für das jeweilige Zielunternehmen. In diesem Korridor bewegen sich unsere vier Akquisitionen, die wir seit Mai 2020 realisiert haben. Mit der vierten Beteiligung haben wir eine international ausgerichtete Unternehmensgruppe mit rd. 25 Mio. Euro Umsatz erworben. Die Beteiligungen der MIB zeichnen aus, dass jedes Unternehmen ein sehr spezialisiertes und wirtschaftlich erfolgreiches Geschäftsmodell besitzt, das auch langfristig erfolgreich weitergeführt werden kann. In der Regel haben unsere Unternehmen alle technologisch bestimmte Geschäftsmodelle im B2B-Bereich mit eigener Entwicklung und Produktion sowie einem Hauptstandort in Deutschland. Auch sollten diese Unternehmen ein funktionierendes Managementteam besitzen, welches die zukünftige Strategie zusammen mit der MIB weiter begleitet. Manchmal finden wir eine Situation vor, in

der ein Unternehmer aus privaten Gründen zeitnah nach dem Verkauf aus der Geschäftsführung ausscheiden will (typische Schlüsselübergabe). In diesen Fällen suchen wir während der Prüfungsphase bereits einen geeigneten Nachfolger. In anderen Fällen können wir den bisherigen geschäftsführenden Gesellschafter dazu zu bewegen, mit uns als neuem Partner noch einige Jahre gemeinsam zu arbeiten. Bei der Suche eines passenden Nachfolgers in der Geschäftsführung ist neben der fachlichen Qualifikation von besonderer Bedeutung, dass sich der „Neue“ mit der bestehenden Unternehmenskultur und dem vorhandenen Wertesystem identifiziert.

Bei der Auswahl unserer Akquisitionsziele steht die Realisierung von Synergien nicht im Vordergrund. Jedes einzelne Geschäftsmodell muss die Chancen haben, langfristig und erfolgreich im Markt und Wettbewerb zu agieren. Unser Ziel ist es, ein zwischen den verschiedenen Branchen und Marktzyklen möglichst ausgewogenes Portfolio aufzubauen. Mit unseren Unternehmen aus den Branchen Arbeits- und Schallschutz, Medizintechnik sowie Strahlenschutz, Kunststoffverpackungen aus konventionellen, recycelten oder biologisch basierten Kunststoffen sowie der Automatisierungs- und Messtechnik haben wir die ersten Grundlagen dafür gelegt.

So eine Unternehmensübergabe ist ja eine emotionale Sache, zumal es für den Verkäufer darum geht, das Lebenswerk loszulassen. Muss man hierbei nicht besonders sensibel agieren bzw. erschwert dies ggf. die Vertragsverhandlungen?

Robert Spartmann: Ein Unternehmensverkauf ist immer ein sehr sensibler Prozess, in dem es auch zu kritischen und emotionalen Wegpunkten kommen kann. Ein Unternehmer verkauft mit seiner jahrelangen operati-

ven Erfahrung meistens nur einmal in seinem Leben ein Unternehmen. Dieser Unternehmer besitzt langjährige und tiefgreifende Kenntnisse über den Markt, „seine“ Kunden, Lieferanten und Wettbewerber sowie über mögliche Chancen und Risiken. Bei einem potentiellen (nicht strategischen) Investor sind diese Detailkenntnisse nicht im gleichen Umfang vorhanden. Einem Verkäufer erschließt sich daher an der ein oder anderen Stelle nicht, warum ein neuer potentieller Inhaber sich gewisse Garantien und Zusicherungen für die Vergangenheit geben lassen will. Dieses wird meist als Misstrauen oder übertriebene Absicherung verstanden. In einer solchen Situation braucht man als neuer Investor viel Fingerspitzengefühl bei der Erläuterung der entsprechenden Sachverhalte. Am Ende wird es meist nicht an diesen Punkten scheitern. Aber durch die verschiedenen schwierigen Marktsituationen der letzten Zeit (Corona, dramatisch steigende Materialpreise, Materialengpässe, schnellere Veränderungen der Märkte und der Lieferketten), dürften die sogenannten Due-Diligence-Prozesse (Prüfprozesse) aufwendiger, detaillierter und damit zeitlich länger werden. Am Ende eines solchen Prozesses wollen die Investoren das Geschäftsmodell des betreffenden Unternehmens verstehen, um seine langfristigen Zukunftsaussichten beurteilen zu können.

Wie erfolgt der Erwerbsprozess und welche Schritte werden in diesem Zusammenhang durchlaufen? Welche Informationen erwarten Sie von dem Verkäufer, Herr Spartmann?

Robert Spartmann: Ein Erwerbsprozess vollzieht sich bei uns in mehreren Schritten. Im Hinblick auf die vom Verkäufer in den meisten Fällen gewünschte Diskretion werden die ersten drei Schritte mit sog. „Bordmitteln“ durchgeführt. Involviert sind in diesem Stadium der verkaufswillige Unternehmer sowie „seine“ Berater und das kleine Team der MIB. Zu einem späteren Zeitpunkt kommen externe Berater hinzu. Grundsätzlich verläuft der Akquisitionsprozess bei uns in folgenden Schritten:



Christoph Borges und Robert Spartmann, geschäftsführende Gesellschafter der MIB Industriebeteiligungen GmbH & Co. KG

1. Detaillierte Voranalyse der Markt-, Technologie- und Wettbewerbssituation, Analyse der aktuellen betriebswirtschaftlichen Situation und der Jahresabschlüsse der letzten Jahre, möglichst Klärung der steuerlichen und gesellschaftsrechtlichen Situation, Überlegungen zur Transaktionsstruktur
2. Einholung eines ersten Votums unserer Gremien
3. Bei einem positiven Votum: Letter of Intent zur Festlegung der besprochenen rechtlichen und wirtschaftlichen Eckpunkte sowie des weiteren Ablaufs
4. Danach ausführliche Due-Diligence mit externen Partnern in den Bereichen Strategie & Wettbewerbsanalyse, Markt & Technik, Organisation & Prozesse (inkl. IT und Patente), Finanzen, Steuern & Recht, Umwelt & Arbeitssicherheit

5. Parallel Vertragsverhandlung und Einholung eines abschließenden Votums unserer Gremien.

Konkret haben Sie die Paletti-Gruppe übernommen. Hierbei handelt es sich um eine internationale Gruppe mit komplexen Beteiligungsstrukturen. Wie können Sie in solchen Fällen sicher gehen, dass Sie nicht die „Katze im Sack“ kaufen, Herr Spartmann?

Robert Spartmann: Als komplex würde ich die gesamte Struktur noch nicht bezeichnen wollen. Die gesellschaftsrechtliche und steuerliche Struktur war im Inland allerdings aufwändiger gestaltet, als ich dies in vergleichbaren Fällen erlebt habe. Zusätzlich mussten natürlich die Auslandsgesellschaften in den Due-Diligence-Prozess einbezogen werden. Da der Unternehmer den Verkaufsprozess intern transparent gestaltete und MIB frühzeitig als Wunschpartner kommuniziert hat, standen uns und unseren Beratern die

leitenden Mitarbeiter aus den jeweiligen Abteilungen und Ländern frühzeitig für Fragen zur Verfügung. Eine vertiefte Due-Diligence von einem Einzelunternehmen und fünf Gesellschaften verteilt über drei Länder hat ihren zeitlichen Tribut gefordert und am Ende mehr Zeit beansprucht, wie ursprünglich geplant. Erschwerend kommt hinzu, dass eine Due-Diligence von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens neben dem operativen Geschäft bewältigt werden muss. Für uns wäre es nicht akzeptabel, wenn das operative Geschäft durch den Due-Diligence-Prozess massiv negativ beeinflusst würde. An dieser Stelle gilt mein Dank den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Paletti-Gruppe, die diesen Due-Diligence-Prozess aktiv unterstützt haben. Durch die vertiefende Due-Diligence haben sich vielversprechende Potentiale in dem heutigen Geschäftsmodell gezeigt, die wir zusammen mit dem Managementteam umsetzen wollen. Üblicherweise begleiten wir den Due-Diligence-Prozess intensiv und sind in dieser Phase vermehrt in dem jeweiligen Unternehmen, um zusammen mit den Fachabteilungen, dem Management und unseren externen Beratern die aufkommenden Fragen und die Informationsbeschaffung gemeinsam zu erarbeiten. Durch die Corona-Reisebeschränkungen konnten die Gesellschaften in den USA und Großbritannien nicht persönlich besucht werden. Mit Hilfe moderner Kommunikationsmittel konnten wir uns die gewünschten Informationen dennoch beschaffen. Im Bereich der Steuer- und Rechtsberatung haben uns die lokalen Kooperationspartner unserer deutschen Berater unterstützt. Im Inland war es Aufgabe unserer nationalen Steuer- und Rechtsberater, die aufwändige Struktur zu prüfen und zu beurteilen. Am Ende des Prozesses hatten wir nicht das Gefühl, die Katze im Sack zu kaufen, sondern ein gutes und konsistentes Bild von der gesamten Unternehmensgruppe.

Herr Schoberth, Ebner Stolz führt zahlreiche Due-Diligence-Prüfungen durch. Wo liegen hier die größten Herausforderungen im Allgemeinen sowie beim Erwerb der Paletti-Gruppe im Speziellen?

Joerg Schoberth: Es ist wichtig, die Unternehmenszahlen nicht nur zu übernehmen und zu prüfen, sondern mit zu erarbeiten (z. B. Einzel-Planungen der Ländergesellschaften und der Konsolidierung der Gruppe) und dabei die Sachverhalte einzeln zu hinterfragen. Da Assets aus dem Einzelunternehmen des Inhabers sowie verschiedene Gesellschaften im In- und Ausland zu kaufen waren, musste eine neue Unternehmensgruppe zahlentechnisch abgebildet werden, die es in der Form in der Vergangenheit nicht gegeben hat.

Worauf kommt es der MIB beim Erwerb eines Unternehmens am meisten an? Was wäre ein Deal-Breaker, Herr Spartmann?

Robert Spartmann: Die Entscheidungsvorbereitung zum Erwerb eines Unternehmens ist ein vielschichtiger Prozess, in dem es um Informationsbeschaffung, Beurteilung und Analyse dieser Informationen sowie dem Abwägen von Chancen und Risiken geht. In diesem Prozess können verschiedene Konstellationen auftreten, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu einem Dealbreaker werden können. Etwa,

- ▶ fehlende Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells, wie z. B. schrumpfende und sich technologisch nachteilig verändernde Märkte
- ▶ starke Abhängigkeit auf allen Ebenen vom Verkäufer, vollständiges Fehlen einer zweiten Ebene
- ▶ hohe Abhängigkeit von einzelnen Kunden oder Lieferanten
- ▶ deutliche Verschlechterung der betriebswirtschaftlichen Daten im Zeitablauf
- ▶ Betrug oder bewusste Verschleierung von Sachverhalten

▶ Diskrepanz über die Abgrenzung von Risiken im Unternehmenskaufvertrag zwischen Verkäufer und Käufer

▶ vom Verkäufer oder seinen Beratern nicht bedachte Steuerbelastungen / veränderte Kaufpreisvorstellungen des Verkäufers

Der MIB geht es ja weniger um den Erwerb eines Unternehmens und die Überführung in die eigene Unternehmenskultur. Vielmehr erarbeiten Sie eine Nachfolgelösung zur langfristigen Fortführung des Unternehmens, losgelöst vom bisherigen Unternehmenslenker. Welche besonderen Herausforderungen begegnen Ihnen in diesem Zusammenhang und wie gehen Sie, Herr Borges, damit um?

Christoph Borges: Die Achillesferse bei einem Unternehmenserwerb ist immer die Überleitung im Management. In der Regel hat das Unternehmen seinen Erfolg der letzten Jahre dem Unternehmergeist und dem Engagement des bisherigen Inhabers zu verdanken. Neben dem Geschäftsmodell, der Technologie, den Produkten, den Kunden und der qualifizierten Belegschaft gibt es aber auch die immateriellen Werte eines Unternehmens, die man bei einem Erwerb von einem Unternehmer verstehen muss. Ein Unternehmen war auch deswegen in der Vergangenheit so erfolgreich, weil der Unternehmer mit seinem Unternehmen in allen Bereichen verwoben war. Durch den Übergang auf einen neuen Manager (ob nun intern oder extern rekrutiert) verändern sich auch diese „unsichtbaren“ Parameter. Die Kunst bei der Überleitung auf ein neues Management besteht darin, das Gute im Geschäftsmodell zu bewahren und die Entwicklung des Unternehmens durch die Herannahme von neuen Impulsen fortzuführen. Das Geschäftsmodell der MIB steht daher unter der Überschrift: „Lösen – Begleiten – Fortführen“.

Gibt es ein Patentrezept für externe Nachfolgelösungen im Sinne von do's und don'ts?

Christoph Borges: Nein, dieses gibt es in der Form nicht. Man muss bei der Analyse der potentiellen neuen Gesellschaften sehr feinfühlig verstehen, was den eigentlichen Erfolg des Unternehmens in den zurückliegenden Jahren ausgemacht hat. Ein Unternehmen wird durch das Management, die Belegschaft und den Unternehmensinhaber zum Erfolg geführt. Dieses ist in der Regel keine Einzelleistung eines Unternehmers, sondern erwirtschaftet wird der Erfolg nachhaltig durch sämtliche im Unternehmen tätige Menschen. Ein weitsichtiger Unternehmer hat sich in der Vergangenheit ein breites Managementteam auf der zweiten Ebene aufgebaut, dass ihm sukzessive die Möglichkeit gewährt, sich immer weiter aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen. Paletti ist ein gutes Beispiel dafür, dass der bisherige Inhaber seine Verantwortung in den letzten rund vier Jahren vermehrt auf die Schultern der nächsten Ebene verteilt hat. Nur so konnte gewährleistet werden, dass der Altinhaber zeitnah zum Verkauf – ohne Schaden für das Unternehmen – aus dem Unternehmen ausscheiden konnte. Zudem war die Unternehmensnachfolge schon lange Zeit intern kommuniziert.

Dies hat sicherlich den Gesamtprozess positiv gesteuert. Im Umkehrschluss ist das Gegenteil (keine Delegation von Verantwortung auf breitere Schultern im Unternehmen, das Nichtloslassen des Altinhabers bis zur letzten Sekunde) meist ein „No-Go“ und ein Grund für ein Scheitern von solchen Nachfolgelösungen.



Joerg Schoberth, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Partner bei Ebner Stolz in Düsseldorf

Wie sieht die Nachfolgelösung für die Paletti-Gruppe konkret aus und wie haben die Mitarbeiter darauf reagiert?

Christoph Borges: Die MIB konnte dem bestehenden Managementteam und dem Altinhaber frühzeitig einen passenden Geschäftsführer vorstellen. Durch die offene Kommunikation in der Unternehmensnachfolge, in der Nachfolge der Geschäftsführung und die Berücksichtigung der Hinweise und Informationen aus dem Unternehmen/der Belegschaft, konnte schon vor Abschluss des Kaufvertrages eine gemeinsame Basis für ein zukünftiges partnerschaftliches Miteinander geschaffen werden.

Was würden Sie einem Unternehmer raten, der nach einer externen Nachfolgelösung sucht?

Robert Spartmann: Generelle Ratschläge sind in einem solchen individuellen Prozess recht schwierig. Grundsätzlich ist es für das Unternehmen und dem Verkaufsprozess hilfreich, wenn der Unternehmer sein Un-

ternehmen fundiert auf einen solchen Verkauf vorbereitet. Organisatorisch gehört dazu der frühzeitige Aufbau einer zweiten Ebene, die in der Lage ist, unternehmerische Verantwortung zu tragen. Diese Ebene sollte auch in dem späteren Verkaufsprozess eingebunden werden. Der Verkäufer sollte klare Vorstellungen über seine Rolle nach dem Verkauf haben.

Im kaufmännischen Bereich empfiehlt es sich, das Unternehmen auf den anstehenden Due-Diligence-Prozess vorzubereiten. Darunter fallen z. B. die Verfügbarkeit und Aussagefähigkeit von betriebswirtschaftlichen Daten einschließlich einer begründeten Mehrjahresplanung sowie Jahresabschlüsse, Klärung offener Steuerfragen (einschließlich Auswirkungen des Unternehmensverkaufs) und Rechtsfragen.

Im Übrigen gilt, ein offener und fairer Informationstausch zwischen Verkäufer und Käufer kann den Verkaufsprozess erheblich beschleunigen, damit bereits eine erste Grundlage für eine erfolgreiche Transaktion gelegt wird.