

NÄCHSTE GENERATION

Nachfolge als komplexe Fragestellung

Im Mittelstand ist es ein großes Thema, einen geeigneten Nachfolger für den Unternehmenslenker zu finden. Gefragt sind Berater, die dessen Vertrauen finden.

VON JÜRGEN GROSCHE

Ein Traum für jeden Patriarchen: Ein Sohn, im Wandel des Rollenverständnisses dann genauso auch eine Tochter, übernimmt das Familienunternehmen. Ein Problem gab es dabei aber schon immer: „Es ist ein Fehlglaube, dass die Menschen der nächsten Generation auch Unternehmer sind“, sagt Christian Grandin (Livingstone Partners) beim RP-Wirtschaftsforum „Mergers & Acquisitions“. Nicht nur dies bewegt Unternehmer dazu, einen Verkauf der Firma zu erwägen, auch die Zukunftsperspektiven seiner Branche, die vielleicht unsicher sind.

So oder so – eine gute Beratung wäre hilfreich. „Kleinere Unternehmen haben allerdings das Problem, dass es für ihre Größenordnung keine M&A-Berater gibt“, merkt Matthias C. Just vom Beratungsunternehmen Mayland an. „Die

Firmenlenker müssen dann das Unternehmen in der Regel innerhalb der Familie übergeben.“ Einer weiteren Illusion erteilt Just eine Absage: die von den edlen Unternehmern, die ihr Lebenswerk nur in gute Hände geben wollen. „Auch sie wollen unterm Strich Geld sehen.“

Es gebe aber auch die „andere Hälfte“, die das mit den guten Händen so meine, entgegnet Josef Rentmeister (Transforce Mergers & Acquisitions). In der IT-Branche beobachtet er öfter Übernahmen, bei denen nur vordefinierte Interessen zum Zuge kommen.

Ein Unternehmensverkauf zur Nachfolge ist nicht die zwangsläufige Lösung

Ein Unternehmensverkauf sei nicht die zwangsläufige Lösung, meint Dr. Maximilian A. Werkmüller (Lohr + Company).

„Man kann auch eine gute Geschäftsführung installieren und als Gesellschafter beteiligt bleiben.“ Geregelt werden müsse aber insbesondere vor dem Hintergrund geänderter



Der Anteil der Unternehmer, die einen Verkauf als Nachfolgelösung in Betracht ziehen, steigt. Dabei stehen viele Themen im Vordergrund. Die wichtigsten laut den M&A-Experten des RP-Wirtschaftsforum: der Kaufpreis und die „guten Hände“ des Nachfolgers. FOTO: ALOIS MÜLLER

Gesetzeslagen zur Besteuerung, dass die Vermögensübergabe gut geplant wird. Es sei auch ein Unterschied, ob nur ein Unternehmensteil verkauft wird oder das ganze Unternehmen als Lebenswerk, sagt Dr. Michael Tigges (Tigges Rechtsanwälte). Gerade im letzteren Falle müsse man mehr erklären, da die Unternehmer meist keine Profis in Sachen M&A seien.

Bei jeder Transaktion gebe es schwierige Phasen, stellt Grandin fest: „Wir als Berater müssen da ein gutes Vertrauensverhältnis aufbauen.“ Wichtig sei die Kommunikation, betont Tigges, der sich häufig auch in der Rolle eines Mediators wiederfindet. Sein Ansatz dabei: „freundlich zur Person, aber hart in der Sache“. „Es ist immer wieder überraschend, worauf man sich als Berater ein-

stellen muss“, betont Dr. Björn Neumeuer (Hoffmann Liebs Fritsch & Partner). Oft stehe nicht der Kaufpreis im Vordergrund, sondern andere Dinge. Mehr als einmal erschwere ein Steuerberater, der den Mittelständler lange beriet und zum vertrauten Berater wurde, einen Verkauf, beobachtet Rentmeister. Dem Steuerberater drohe immerhin der Verlust des Auftrages. Just kennt sogar

Fälle, in denen Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer versuchen, einen Verkauf daran zu binden, dass sie ihr Beratungsmandat behalten. „Wir müssen als M&A-Berater damit umgehen und alle beteiligten Personen möglichst einbinden.“ „Jeder Unternehmer hat in seinem Umfeld einen Menschen, mit dem er alles bespricht, einen ‚Trusted Advisor‘, einen Berater des Vertrau-

ens. Bei Transaktionen muss man diese mit einbeziehen“, ist auch Werkmüller überzeugt. Grandin sieht hier die Aufgabe für den M&A-Berater, im Transaktionsprozess „alle beteiligten Berater des Unternehmers im Laufe des Projekts einzubeziehen und zu koordinieren“, also neben Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsberatern gegebenenfalls auch die Ehepartner.

Unternehmensverkauf: Beratung ist Vertrauenssache

Wie finden Unternehmensverkäufer eigentlich den richtigen Berater? Dafür gibt es kein Patentrezept. Entscheidend ist in jedem Fall eine gute Vorbereitung.

VON PATRICK PETERS

Ohne Beratung ist kein professioneller M&A-Prozess möglich. Das ist ein wichtiges Ergebnis des zweiten RP-Wirtschaftsforums „Mergers & Acquisitions“. Dr. Jörn-Christian Schulze, Partner der auf Transaktionen spezialisierten Wirtschaftsboutique Arqis aus

Düsseldorf, beispielsweise betont, dass der M&A-Berater strategisch und kaufmännisch denken müsse, und Daniel-Sebastian Kaiser, Partner der Düsseldorfer Kanzlei Hoffmann Liebs Fritsch & Partner sagt, dass Unternehmensverkäufer und -käufer durch einen Berater besondere Kompetenzen in den Transaktionsprozess einbinden. „Sie müssen die Zusammenarbeit mit den anderen Fachleuten koordinieren, dafür ist viel Erfahrung nötig. Düsseldorf verfügt als ausgemachte Beraterstadt über die notwendigen Kompetenzen in diesem Bereich.“

„Die Erkenntnis, die gerade bei Unternehmensverkäufern

herrschen sollte, ist: Der angestammte Haus- und Hofanwalt ist nicht der richtige. Ein Unternehmensverkauf ist etwas anderes als das operative Geschäft. Der Eigentümer sollte sich dementsprechend im Netzwerk informieren und dann auf die Suche nach dem richtigen Beraterstab für sein Verkaufsprojekt gehen. Das ist Aufwand im Vorteil und eine große Hürde, aber entscheidend für den Erfolg“, sagt Dr. Maximilian A. Werkmüller, Partner der Kanzlei Lohr + Company aus Düsseldorf und als Family Officer bekannt.

Dass die Vorbereitung oft zu wünschen übrig lasse, stellt Christian Grandin heraus, Ge-

schäftsführer der internationalen M&A-Beratung Livingstone. „Für den typischen mittelständischen Unternehmer ist der Unternehmensverkauf ein meist einmaliges, aber wirtschaftlich sehr großes Thema. Mit Glück rät der Steuerberater oder Rechtsanwalt des Hauses zu einem externen Experten, der wirklich zu der angestrebten Transaktion passt. Die Auswahl hängt von Transaktionsgröße und Komplexität ab – und von der Chemie zwischen Mandant und

Berater.“ Wichtig sei, bei den Gesprächen mit potenziellen Beratern mit jedem eine Vertraulichkeitserklärung zu vereinbaren, um Verschwiegenheit im Markt zu gewährleisten. „Seriöse Berater bieten das

Der Berater muss die Prozessführung bei einer Transaktion beherrschen

von sich aus an“, ergänzt Grandin. Dr. Michael Tigges, namensgebender Partner der Düsseldorfer Wirtschafts-

kanzlei Tigges, hat die Erfahrung gemacht, dass kein Unternehmer proaktiv einen M&A-Berater suche. „Das kommt meines Erachtens im-

mer nur über eine Empfehlung und ist Vertrauenssache. Der Unternehmensverkauf ist eine existenzielle Angelegenheit. Niemand ist aber völlig unvorbereitet, gewisse Vorstellungen stehen eigentlich immer fest.“ Josef Rentmeister, Chef der Transaktionsberatung Transforce Mergers & Acquisitions aus Düsseldorf und Investor, nennt in dem Zusammenhang mehrere Aspekte, die ein Berater mitbringen müsse. „Er muss die handwerkliche Prozessführung beherrschen, die Branche kennen, in der verkauft wird, und er muss die Mentalität des Eigentümers verstehen.“ Das unterstreicht auch Mayland-Vorstand Mat-

WER WEISS, WIE GESETZE UND WÜRSTE ZUSTANDE KOMMEN, KANN NACHTS NICHT MEHR RUHIG SCHLAFEN.
(OTTO FÜRST VON BISMARCK, STAATSMANN)

WER WEISS, WIE WIR ARBEITEN, SCHLÄFT SANFT UND TRÄUMT GUT.
(DR. MIRJAM BOCHE, ARQIS)

Seit über 10 Jahren baut ARQIS seinen Mandanten Brücken – für den direkten Weg zum Erfolg. In Europa und Japan. Mit Kompetenz, Erfahrung und einem Enthusiasmus, der den Unterschied macht. Sie finden uns in Düsseldorf, München und Tokio. Oder hier:
www.arqis.com

ARQIS RECHTSANWÄLTE

HOFFMANN LIEBS FRITSCH & PARTNER
RECHTSANWÄLTE mbB

„Die entwickeln für Unternehmen jeder Größe maßgeschneiderte Lösungen.“

Rechtsberatung für Unternehmen

Jeder Markt, jeder Mandant und jedes Mandat stellt vielfältige Anforderungen an die Kanzlei. Egal ob High Tech oder Old Economy, wir haben die Besonderheiten Ihrer Branche im Blick. Vom inhabergeführten Familienunternehmen über Start-ups und Finanzinvestoren bis zu internationalen Konzernen zählen ganz unterschiedliche Unternehmen zu unseren Mandanten.

So individuell die Mandanten, so vielseitig die Mandate. Für größere Projekte stellen wir unter der Leitung eines verantwortlichen Partners ein interdisziplinäres Team von passenden Spezialisten aus den eigenen Reihen zusammen. So vereinen wir persönliche Betreuung mit umfassender Expertise.

Hoffmann Liebs Fritsch & Partner
Rechtsanwälte mbB
Kaiserswerther Straße 119
40474 Düsseldorf
T +49 (0) 211-51 882-0
F +49 (0) 211-51 882-100
duesseldorf@hlfp.de
www.hlfp.de

Und das geht weniger ins Geld, als Sie denken.