



NACHFOLGE

Von Familie zu Familie

Firmenübernahme durch Family Offices oder Beteiligungsgesellschaften: eine zu Unrecht kaum bekannte Form der Nachfolgeregelung.

Von Harald Deininger und Wolfgang Kunert

Wenn die eigenen Kinder das Familienunternehmen nicht übernehmen möchten, ist guter Rat teuer: Wer führt mein hart erarbeitetes Lebenswerk fort? Wie finde ich einen Käufer? Diese Fragen können sehr belasten. Doch wer offen ist für neue Wege, kann bisweilen überraschend schnell eine Lösung für das unüberwindbar scheinende Problem finden: Family Offices und Beteiligungsgesellschaften bieten sich Mittelständlern auf Nachfolgersuche oft als attraktive Lösungen bei der Nachfolgeregelung an.

Family Offices sind Vermögensverwaltungen für wohlhabende Eigentümerfamilien. Das Office wird als Dienstleister beauftragt und steht unter der Aufsicht der Familie. Es gibt auch Family Offices, die mehr als eine Familie als Mandanten haben. Es kommt auch vor, dass sich Unternehmerfamilien zusammenschließen und in einem Office gemeinsam dafür sorgen, dass ihre Vermögen durch Beteiligungen und Firmenübernahmen wachsen. Laut Schätzung der „Wirtschaftswoche“ gibt es in Deutschland circa 50 große und 400 kleinere Family Offices. In Europa soll ihre Gesamtzahl bei etwa 4 000 liegen, von denen viele in den vergangenen, zinsarmen Jahren gegründet wurden.

Wer mit einem Family Office über eine Nachfolgeregelung verhandelt, hat es erfahrungsgemäß mit einem potenziellen Nachfolger zu tun, der über umfassende betriebswirtschaftliche und branchenspezifische Kenntnisse verfügt. Da die Offices außerdem über genügend Kapital verfügen, sind die Zukunft des Geschäftsbetriebes und der Erhalt der Arbeitsplätze im Fall der Übernahme grundsätzlich gesichert. Ein weiterer Vorteil: Die Verwalter der Family Offices achten sehr genau auf Synergieeffekte, die man durch die Übernahme geeigneter Unternehmen erzielen kann. Ein wesentlicher Aspekt bei der Auswahl möglicher Übernahmekandidaten ist also, dass sie strategisch zu den Firmen passen, die sich bereits im Portfolio des Family Offices befinden.

Beteiligungsgesellschaften existieren in Deutschland in zwei Ausprägungen: Pro Bundesland gibt es

je eine Gesellschaft auf öffentlicher Basis (in Bayern ist dies die Bayerische Beteiligungsgesellschaft BayBG); als Gesellschafter treten hier in der Regel die Förderbanken, Kreditinstitute und Verbände auf. Private Gesellschaften finanzieren sich dagegen aus dem Kapital von Investoren, Business Angels, Stiftungen, Pensionskassen und Versicherungen.

Wenn Beteiligungsgesellschaften als Übernehmer auftreten, können unterschiedliche Exit-Strategien vereinbart werden – also Varianten, wie der schrittweise Rückzug des bisherigen Unternehmers vonstattengehen soll. Die meisten Beteiligungsgesellschaften streben nämlich zunächst eine gewinnorientierte Beteiligung am Unternehmen an; vollständige Übernahmen sind in den ersten Jahren selten. Attraktiv ist das vor allem für Familienunternehmer, die ihr Lebenswerk nicht von einem Tag auf den anderen hinter sich lassen wollen. Wer noch bis zu fünf Jahre eine tragende Rolle im Unternehmen spielen möchte, sollte das Modell „Beteiligungsgesellschaft“ und den Verkauf von Unternehmensanteilen in Betracht ziehen. Denn hier gibt es viele Möglichkeiten, wie die Vereinbarung ausgestaltet werden kann: die Arbeitszeit reduzieren, den Geschäftsführerposten aufgeben, sich auf den bevorzugten Arbeitsbereich konzentrieren usw.

Verantwortung für die Mitarbeiter

Wenn die Begriffe „Family Office“ oder „Beteiligungsgesellschaft“ fallen, haben Inhaber mittelständischer Unternehmen fälschlicherweise oft Konzerne vor Augen. Damit sind erfahrungsgemäß zahlreiche Befürchtungen verknüpft, insbesondere die Entlassung vieler Mitarbeiter und die Zerschlagung des Unternehmens. Diese Ängste sind bei Family Offices und Beteiligungsgesellschaften aber in aller Regel unbegründet, denn sie denken naturgemäß ebenfalls „mittelständisch“ und werden gerade in Zeiten des Fachkräftemangels qualifizierte Mitarbeiter als wichtigen Erfolgsfaktor sehen. Auch das ist für Familienunternehmer interessant: Wenn die Ehefrau für Verwaltung, Buchhaltung und Organisation verantwortlich war, wird auch ihr der komfortable





Ausstieg aus der Firma ermöglicht. Die internen Strukturen von Family Offices und Beteiligungsgesellschaften lassen dies zu.

„Zerschlagen die Übernehmer dann die Firma, um größtmöglichen Profit zu machen?“ Auch diese häufige Frage lässt sich bei Family Offices und Beteiligungsgesellschaften fast ausnahmslos mit nein beantworten, zumal die Zerschlagung eines Unternehmens selten Profit bringt. Sie sorgen vielmehr dafür, dass nicht-optimale Abläufe im zu übernehmenden Unternehmen verbessert und neue Kundenkontakte möglich werden. Auch werden sie ein Interesse daran haben, eine funktionierende Firmenphilosophie beizubehalten und ein bewährtes, gutes Miteinander nach innen und außen (z. B. zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern, zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten und Kunden) nicht zu zerstören. Eine solche Firmenkultur ist übrigens auch ein wichtiger Pluspunkt in den Verhandlungen mit potenziellen Nachfolgern. In der Praxis haben sich Family Offices und Beratungsgesellschaften bei all diesen Fragen der Nachfolgeregelung als erfahrene und konstruktive Verhandlungspartner erwiesen.

Schritte zur Nachfolgeregelung

Um die komplexen Fragen bei der Nachfolgeregelung zu beherrschen, empfiehlt es sich, mit externen Experten wie Unternehmensberatern, Steuerexperten und Juristen zusammenzuarbeiten. Ein auf Nachfolgeberatung spezialisierter Dienstleister wird zunächst intensive Gespräche mit dem Unternehmer führen, um sich mit dem Betrieb und den Wünschen des Übergebers vertraut zu machen. Auf dieser Grundlage bereitet der Berater die Dokumente für die Bewerbersuche vor, in enger Abstimmung mit dem Übergeber erstellt

er Verkaufsunterlagen und Präsentationen, außerdem berechnet er den Wert des Unternehmens. Im Internet gibt es verschiedene Portale, auf denen man sein Unternehmen zum Verkauf anbieten kann. Eine davon ist die Nachfolgebörse „nexxt-change“ (siehe Seite 59). Sie wird u. a. vom Bundeswirtschaftsministerium, vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und von der KfW Bankengruppe getragen.

Wenn über eine der Börsen oder auf anderem Wege ein möglicher Kandidat gefunden wurde, stehen tiefere Gespräche an. Zu den Verhandlungen sollte eine weitere Person hinzugezogen werden – etwa ein Rechtsanwalt, der ebenso wie der Berater Erfahrung im M&A-Geschäft (also bei Verkauf und Fusion von Unternehmen) mitbringen sollte. Außerdem sollten die externen Partner über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten verfügen, denn sie sollen ausgleichend dazu beitragen, die Interessen von Käufer und Verkäufer auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Ein Beispiel: Soll ein Anteilsverkauf (Share-Deal) verhandelt werden, an dem meist der Verkäufer interessiert ist? Oder wird nur der Verkauf des Betriebsvermögens (Asset-Deal) angestrebt, der für den Käufer steuerlich meistens interessanter ist? Hat man dies geklärt, folgt die Gestaltung der Garantien – also der Haftung, die der Verkäufer für die Angaben zu seinem Unternehmen übernimmt.

Unternehmer, die eine Übergabe aus Altersgründen anpeilen, sind gut beraten, die Nachfolgeregelung frühzeitig zu planen – am besten vor Erreichen des 55. Lebensjahres. Denn die Suche nach dem geeigneten Nachfolger und die Abwicklung der nötigen Schritte bis zur Übergabe sind zeitaufwändig. Familienunternehmer, die ihr Lebenswerk in einen sicheren Hafen bringen wollen, müssen sich neu orientieren und strategisch umdenken. Sich mental auf die Nachfolgeplanung einzulassen, ist eine der ersten Herausforderungen, der sich Unternehmer auf Nachfolgersuche stellen müssen. Family Offices und Beteiligungsgesellschaften sind erfahrungsgemäß verlässliche Partner auf diesem anspruchsvollen Weg.

Harald Deininger ist Geschäftsführer der Firmenberatung Deininger und Parzer + Kollegen GmbH in Nürnberg (www.fibede.de, www.parzer-collegen.com). Wolfgang Kunert leitet die Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzlei Kunert in Nürnberg (www.kanzleikunert.de).

i

Infos zur Nachfolge

Die IHK Nürnberg für Mittelfranken hat auf ihrer Homepage umfangreiche Informationen zur Nachfolgeplanung zusammengestellt. Einige der Themen: rechtliche Fragen, Finanzierung, Berechnung des Unternehmenswerts, Checklisten usw.

www.ihk-nuernberg.de/nachfolge