



Fokusbericht

Unternehmensnachfolge im Mittelstand

Kurzversion



Inhalt

Die grau markierten Kapitel sind in der Langversion des Berichtes enthalten.

Um die Langversion des Berichtes zu erhalten, sprechen Sie gerne Ihren Firmenkundenberater vor Ort an.

04 Executive Summary

05 Einleitung: Die Herausforderung

06 Der richtige Zeitpunkt

07 Die Suche nach dem richtigen Weg

07 Familieninterne Unternehmensnachfolge

08 Trennung zwischen Eigentum und Geschäftsführung

09 Familienexterne Unternehmensnachfolge

09 Management-Buy-out (MBO)

09 Management-Buy-in (MBI)

10 Verkauf an ein anderes Unternehmen (Strategischer Investor)

10 Sonstige Regelungen: Fusion, Börsengang (IPO), Familienstiftung, Stilllegung

13 Der Verkaufs- und Übertragungsprozess

13 Mehrwert einer M&A-Beratung im strukturierten Verkaufsprozess

18 Informationsasymmetrien

18 Kommunikation

19 Unternehmensübergabe oder die Kunst, loszulassen

19 Nachhaltigkeit und Unternehmensnachfolge

21 Steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen

22 Corona und Unternehmensnachfolge

24 Kaufpreis vs. Unternehmenswert

24 Kaufpreis

24 Unternehmenswert

26 Finanzierung

26 Finanzierungsbedarf

28 Finanzierungsprozess einer entgeltlichen Unternehmensübertragung

32 Wealth-Management: Fahrplan für das Vermögen des Verkäufers

33 Von der Unternehmerfamilie zur Investorenfamilie

34 Anhang

Executive Summary

- Der Unternehmer sollte die Übergabe frühzeitig planen und angehen, um am Ende nicht unter Zeitdruck handeln zu müssen. Der gesamte Prozess, von den ersten Gedanken bis zur finalen Umsetzung, dauert im Regelfall mehrere Jahre.
- Idealerweise sollte ein ungefährender Zeitpunkt bestimmt werden, bis wann die Übergabe vollzogen werden soll. Interne sowie externe Rahmenbedingungen können die Planung erheblich beeinflussen (z. B. die aktuelle Coronakrise).
- Der Alteigentümer sollte rechtzeitig im Familienkreis die Präferenz für eine familieninterne oder eine externe Nachfolgeregelung diskutieren und kritisch prüfen. Es ist ratsam, neben der präferierten Nachfolgelösung A gedanklich auch einen Plan B in der Schublade liegen zu haben.
- Für viele Unternehmer ist der Unternehmensverkauf (externe Nachfolgelösung) ein emotionales und in der Regel auch einmaliges Ereignis. Aufgrund der Komplexität eines Verkaufsprozesses bietet sich daher die professionelle Begleitung durch erfahrene Berater (z. B. die Hausbank, M&A-Berater, Rechtsanwälte etc.) an.
- Professionell vorbereitete und strukturierte Verkaufsprozesse helfen, mögliche Fallstricke frühzeitig zu identifizieren, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen und die Ziele der Verkäufer zu optimieren.
- Bei den Preisverhandlungen sollte der Alteigentümer den Unternehmenswert realistisch einschätzen und nicht mit der „Herzblut-Rendite“ kalkulieren.
- Eine wesentliche Rolle bei der entgeltlichen Übertragung von Unternehmensanteilen spielt die Finanzierung. Externe Unterstützung beziehungsweise Beratungsangebote sind hier ebenfalls ratsam.
- Die Unternehmensübergabe sollte von einer ausgearbeiteten Kommunikationsstrategie begleitet werden. Zielgruppen sind Mitarbeiter, Geschäftspartner und die Öffentlichkeit am Unternehmenssitz.
- Der Verkäufer sollte sich rechtzeitig Gedanken über die weitere Verwendung des Verkaufserlöses machen.
- Schließlich: Der Alteigentümer muss loslassen können! Dazu gehört auch eine persönliche Lebensplanung für die Zeit danach.



Einleitung: Die Herausforderung

Der Nachfolgebedarf in mittelständischen Unternehmen ist hoch und wird noch zunehmen. Als Begründung für diese Prognose verweist die Bundesregierung Mitte 2020 darauf, dass die Zahl der Unternehmen mit älteren Inhabern steigt und weit über früher üblichen Werten liegt. Gegenwärtig sind 44 Prozent der Inhaber 55 Jahre oder älter. Zum Vergleich: Im Jahr 2002 waren es lediglich 20 Prozent. In absoluten Zahlen ausgedrückt geht es um über 1,5 Millionen Unternehmensinhaber. Diese Zahlen weisen bereits darauf hin, dass eine gelungene Unternehmensübergabe nicht nur für die beteiligten Unternehmen, Unternehmer und Familien relevant ist, sondern in der Summe auch für die gesamte deutsche Volkswirtschaft. Misslingt der Übergang, droht der Verlust von Produktivvermögen und Arbeitsplätzen.

Die Nachfolgeprozesse verlaufen bisher noch nach Plan, stellt die Kreditanstalt für Wiederaufbau im Nachfolge-Monitoring vom Dezember 2020 fest. Die für die nächsten zwei Jahre vorgesehenen 260.000 Übergaben seien zur Hälfte fertig verhandelt, bei einem weiteren Drittel liefen die Verhandlungen. Das seien Bestwerte im KfW-Nachfolge-Monitoring. Darüber hinaus sollen weitere 260.000 Übergaben in drei bis fünf Jahren umgesetzt werden. Übergaben mit dieser Perspektive sind jedoch seltener in Planung als im Vorjahr (7 vs. 10 Prozent).

Die Unternehmensnachfolge ist „hochgradig individuell“, kein Fall ist wie der andere. Im Rahmen dieses Fokusberichts sollen wichtige Ansatzpunkte herausgearbeitet werden, die dabei helfen, den individuellen Prozess zu strukturieren und erfolgreich zu gestalten. Dabei wird sowohl die Perspektive des Übergebenden/des Verkäufers wie die des Übernehmenden/des Käufers betrachtet. Als Unternehmensnachfolge wird nicht nur die familieninterne Übergabe – Generationswechsel im Familienunternehmen – verstanden, sondern auch die Möglichkeit der Veräußerung an familienfremde Käufer. Der idealtypische Prozess hält sieben Herausforderungen bereit, die im Folgenden diskutiert werden (**siehe Grafik 1**).

Grafik 1: Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge



Quelle: HRI

Disclaimer

Diese Ausarbeitung wurde von der Commerzbank AG vorbereitet und erstellt. Die Veröffentlichung richtet sich an professionelle und institutionelle Kunden.

Alle Informationen in dieser Ausarbeitung beruhen auf als verlässlich erachteten Quellen. Die Commerzbank AG und/oder ihre Tochtergesellschaften und/oder Filialen (hier als Commerzbank Gruppe bezeichnet) übernehmen jedoch keine Gewährleistungen oder Garantien im Hinblick auf die Genauigkeit der Daten.

Die darin enthaltenen Annahmen und Bewertungen geben unsere beste Beurteilung zum jetzigen Zeitpunkt wieder. Sie können jederzeit ohne Ankündigung geändert werden. Die Ausarbeitung dient ausschließlich Informationszwecken. Sie zielt nicht darauf ab und ist auch nicht als Angebot oder Verpflichtung, Aktien oder Anleihen zu kaufen oder zu verkaufen, die in dieser Ausarbeitung erwähnt sind, wahrzunehmen.

Die Commerzbank Gruppe kann die Informationen aus der Ausarbeitung auch vor Veröffentlichung gegenüber ihren Kunden benutzen. Die Commerzbank Gruppe oder ihre Mitarbeiter können ebenso Aktien, Anleihen und dementsprechende Derivate besitzen, kaufen oder jederzeit verkaufen, wenn sie es für angemessen halten. Die Commerzbank Gruppe bietet interessierten Parteien Bankdienstleistungen an. Die Commerzbank Gruppe übernimmt keine Verantwortung oder Haftung jedweder Art für Aufwendungen, Verluste oder Schäden, die aus oder in irgendeiner Art und Weise im Zusammenhang mit der Nutzung eines Teils dieser Ausarbeitung stehen.

Beratung und Terminvereinbarung für Firmenkunden



Filialen

Die Commerzbank ist an mehr als 100 Standorten für Firmenkunden in Deutschland und weltweit in knapp 50 Ländern vor Ort vertreten.



Online

www.commerzbank.de/firmenkunden

Commerzbank AG

Zentrale
Kaiserplatz
Frankfurt am Main

Postanschrift
60261 Frankfurt am Main
SectorDesk@commerzbank.com

Der Bericht beruht auf Analysen und Einschätzungen der Branche durch die Commerzbank AG.

Die redaktionelle und grafische Aufbereitung des Berichts erfolgt in Kooperation mit dem Handelsblatt Research Institute.

Dieser Bericht wurde im Januar 2021 erstellt.