

UCAAS GANZ EASY ERKLÄRT:

100% Kommunikation, 0% zusätzliche Hardware.

Holen Sie sich smarte Cloud-Telefonie für Ihr Unternehmen.
Anrufe organisieren und annehmen, egal ob mit Smartphone,
Laptop oder Telefon. Businesstelefonie ohne unnötigen Aufwand.



www.easybell.de/ucaas

easybell

EINE PUBLIKATION VON SMART MEDIA


 SMART.

Nachfolge, M&A und Regulatorik

März '26

Familiennachfolge

Warum Nachfolge in Familienunternehmen
zur strategischen Weichenstellung wird.

 Lesen Sie mehr auf
fokus.swiss



Prof. Dr. Dr. h.c. Friederike Welter

Herausforderung Nachfolge



Etwa 31 Prozent der realisierten Nachfolgen erfolgten seit 2010 in Deutschland unternehmensextern.

werden, dass eine Neugründung für potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger häufig eine kostengünstigere Alternative darstellt. Andererseits sind nicht alle Geschäftsmodelle von Familienunternehmen, deren Inhaber oder Inhaberinnen sich zurückziehen wollen oder müssen, noch wettbewerbs- und zukunftsfähig, weshalb diese Familienunternehmen letztendlich geschlossen statt übergeben werden. In diesem Zusammenhang ist es mir wichtig zu betonen, dass dies kein Zeichen dafür ist, dass die Familienunternehmen in Deutschland von einem Nachfolgermangel betroffen sind. Vielmehr handelt es sich hierbei um einen üblichen Bereinigungsprozess innerhalb der Marktwirtschaft: Prinzipiell sind Unternehmen mit eingeschränkter Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu jeder Zeit in ihrem Fortbestand gefährdet.

Voraussetzungen für das Gelingen einer Nachfolge

Damit eine Nachfolge zustande kommen kann, braucht es einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin bzw. alternativ ein Team an

Nachfolgeinteressierten, die bereit sind, das Eigentum am Unternehmen und damit das unternehmerische Risiko zu übernehmen. Zugleich müssen sie in der Lage sein, den Kaufpreis zu zahlen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie auch fachlich für die Leitung des Unternehmens geeignet sind bzw. die Bereitschaft zeigen, einen geeigneten Geschäftsführer oder eine geeignete Geschäftsführerin einzustellen. Je größer das Familienunternehmen ist, desto höher sind diese fachlichen Anforderungen an die Geschäftsführung. Es können aber auch andere Unternehmer und Unternehmerinnen als Nachfolger infrage kommen. Entscheidend für das Nachfolgeereignis – sei es eine natürliche oder eine juristische Person – ist die wirtschaftliche Attraktivität des zur Übernahme stehenden Familienunternehmens. Emotionale Aspekte können bei Familienmitgliedern und Beschäftigten zusätzlich eine Rolle spielen – und letztlich dazu führen, dass Familienunternehmen, die extern keine Kaufinteressenten gefunden haben, doch noch von der Tochter, dem Sohn oder einer Person aus der Belegschaft übernommen werden.

Aus Sicht unserer Forschung verspricht die Existenz eines familieninternen Nachfolgers oder einer Nachfolgerin prinzipiell die größte Chance, dass eine Nachfolge schlussendlich realisiert werden kann. Ein Grund hierfür ist sicher auch, dass die Übertragung in diesen Fällen meist unentgeltlich erfolgt. Allerdings haben wir auch festgestellt, dass das Interesse der Kinder an einer Nachfolge tendenziell mit der Größe des Familienunternehmens zunimmt.

In den nächsten fünf Jahren steht unserer aktuellen Schätzung zufolge in 186 000 Familienunternehmen eine Nachfolgeregelung an. Dies sind 37 200 Übertragungen pro Jahr. Auf den folgenden Seiten bekommen Sie einen umfassenden Überblick darüber, wie sich die verschiedenen Nachfolgelösungen aber auch strategische Käufe und Verkäufe von Unternehmen (steilen) konkret gestalten lassen.

Text Prof. Dr. Dr. h.c. Friederike Welter, Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und Professorin an der Universität Siegen

Liebe Leserinnen und Leser, wenn sich Inhaber und Inhaberinnen altersbedingt aus Familienunternehmen zurückziehen wollen, geht es ihnen oftmals nicht (allein) darum, den höchstmöglichen Verkaufspreis für ihr Unternehmen zu erzielen. Es geht auch um emotionale Aspekte wie den Erhalt des eigenen Lebenswerkes und/oder die Sicherung von Arbeitsplätzen. Fehlen geeignete Nachfolgeinteressierte mit einem solchen Interesse aus der Familie oder der Belegschaft, können auch Übergeben an externe Personen oder an andere Unternehmen zukunftssträchtige Lösungen für das Unternehmen inklusive dessen Belegschaft darstellen. Die Bedeutung dieser Nachfolgelösungen hat nach Analysen des IfM Bonn in den vergangenen 15 Jahren an Bedeutung gewonnen: Etwa 31 Prozent der realisierten Nachfolgen erfolgten seit 2010 in Deutschland unternehmensextern. Damit ist diese Nachfolgelösung die zweitbedeutendste hinter der familieninternen Lösung (51 Prozent). Solche unternehmensexternen Verkäufe sind jedoch nicht nur zur Realisierung einer Nachfolge in Familienunternehmen bedeutsam. Sie können beispielsweise auch nach einer vollzogenen Nachfolge eine strategische Möglichkeit sein, um das Familienunternehmen neu auszurichten, wie das Beispiel der Firma Viessmann zeigt.

Nicht jedes Unternehmen eignet sich für die Übergabe

Zu einer Unternehmensnachfolge kommt es in der Regel dann, wenn Inhaber und Inhaberinnen sich aufgrund ihres Alters oder aufgrund von Krankheit aus dem Unternehmen zurückziehen wollen oder müssen. Der Tod des Eigentümers oder der Eigentümerin kann überdies ein Grund für eine Nachfolgeregelung sein. Allerdings gibt es auch Gründe, warum eine Nachfolgelösung nicht angestrebt wird bzw. trotz Bemühungen nicht realisiert werden kann. Einerseits macht eine Übergabe häufig erst ab einer gewissen Unternehmensgröße ökonomisch Sinn. Zum Beispiel hängt das Geschäftsmodell von Solo-Selbstständigen stark von der Eigentümerperson ab, sodass sich die Frage stellt, ob dieses überhaupt ohne die bisherige Inhaberin bzw. Inhaber weiterhin funktioniert und entsprechend übertragen werden kann. Auch darf bei sehr kleinen Unternehmen nicht vergessen

Lesen Sie mehr.

- 04 Agilität in Deal Advisory
- 06 Finanzierungs-
möglichkeiten
- 08 Profilstory
- 10 Generationenwechsel
- 12 Regulation und
Compliance
- 16 Branchenfokus

Smart Nachfolge, M&A und Regulatorik.

Verlag und Herausgeber



Smart Media Agency AG,
Gerbergasse 5, 8001 Zürich,
Schweiz

Redaktion (verantwortlich)

Kevin Meier

Smart Media Agency AG,
Gerbergasse 5, CH – 8001 Zürich
Tel +41 44 258 86 00

Layout (verantwortlich)

Mathias Manner

Smart Media Agency AG,
Gerbergasse 5, CH – 8001 Zürich
Tel +41 44 258 86 00

Anzeigen (verantwortlich)

Falko Riedel

Smart Media Agency AG,
Gerbergasse 5, CH – 8001 Zürich
Tel +41 44 258 86 10

Druckerei

Handelsblatt Media Group GmbH



Viel Spaß beim Lesen!
Falko Riedel
Project Manager

Brandreport • Intagus

Ab April: Neue Regeln für die Unternehmensbewertung



Christian Schröter
Geschäftsführender Gesellschafter

Wie Intagus auf Nachfrage erfuhr, will das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) ab April 2026 mit IDW ES 1 eine Neufassung des Standards für Unternehmensbewertungen in Kraft setzen. Das bisherige Regelwerk IDW S 1 gilt als Orientierungsstandard für die Bewertungspraxis und wurde in zweijähriger Diskussion weiterentwickelt. In Verbindung mit dem seit 2021 geltenden StaRUG Unternehmensstabilisierungsgesetz müssen Kapitalgesellschaften ihre Zukunftsaussichten sorgfältiger begründen.

Für die Verkäufer steigen die Planungsanforderungen, für Käufer die Haftungsrisiken. Für Unternehmenstransaktionen stellen sich höhere Anforderungen an professionelle Finanzanalysen. Absehbar ist:

1. Neue Wertlogik

Der neue Standard verlangt, dass zusätzlich zu den bewährten Verfahren ein »plausibilisierter Entscheidungswert« zu ermitteln ist. Bei M&A-Deals zielt dies auf die zukunftsgerichtete Risikostruktur des Bewertungsobjekts einschließlich erwarteter Synergien aus der individuellen Käufersicht.

2. Erhöhter Planungsaufwand

Die Verantwortlichkeiten eines Bewerter werden weiter differenziert, je nachdem, ob er als Berater, Sachverständiger (neu) oder Gutachter tätig wird. Von der jeweiligen Position hängt es ab, ob sich der Bewerter auf Planungen des Managements verlassen darf, sie überprüfen muss oder ob er selbst eine plausibilisierte Planung zu erarbeiten hat. Das

Intagus verfügt dafür über spezielle IT-Programme und zertifiziertes finanzanalytisches Know-how.

StaRUG verpflichtet alle (!) Kapitalgesellschaften zur fortlaufenden (!) Überwachung bestandsgefährdender Risiken und bestimmt die angemessene Gründlichkeit. Diese Pflicht gilt somit auch für Unternehmer mit der Absicht, ihr Unternehmen zu veräußern.

Bestandsgefährdung entsteht meist durch die Kombination mehrerer Risiken. Deren Bewertung verlangt ggf. nach einer fortgeschrittenen Methode wie der Monte-Carlo-Simulation, um Wahrscheinlichkeiten und Kombinationseffekte abzubilden. Intagus verfügt dafür über spezielle IT-Programme und zertifiziertes finanzanalytisches Know-how, insbesondere für die zutreffende Bewertung mittelständischer Unternehmen.

Weitere Informationen unter:
intagus.de



Distressed M&A als Mittel zur finanziellen Neuausrichtung von Unternehmen

Ein Interview mit Dr. Cristina Weidner, Restrukturierungsexpertin und Transaktionsanwältin im Bereich Distressed M&A.



Dr. Cristina Weidner
Restrukturierungsexpertin und
Transaktionsanwältin im Bereich
Distressed M&A



In Rahmen von deutschen Verfahren wird sich künftig die Frage stellen, ob eine schnelle Durchführung des Verkaufs ermöglicht werden kann.

– Dr. Cristina Weidner,

Restrukturierungsexpertin und Transaktionsanwältin im Bereich Distressed M&A

Im aktuellen Marktumfeld stehen Distressed-M&A-Transaktionen ganz im Zeichen der Zeit. Im Kern geht es um Transaktionen für Unternehmen in Umbruchphasen oder in finanzieller bzw. operativer Schieflage mit der Zielsetzung, eine angepasste Unternehmensstrategie und eine nachhaltigere Kapitalstruktur zu verfolgen. Im Vordergrund stehen klassische M&A-Transaktionen, die den Erwerb von Krisenunternehmen zum Gegenstand haben und, die im Unterschied zu einer »Plain Vanilla« M&A-Transaktion, ihrem eigenen, zum Teil stark abgewandelten Playbook folgen. Aber sehr oft liegt die Lösung nicht nur in dem klassischen Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen, im Bereich Distressed M&A sehen Transaktionsanwältinnen wie Cristina Weidner ein breites Spektrum an Instrumenten für einen restrukturierungsorientierten Unternehmenskauf.

Frau Weidner, welche Instrumente sind gerade im Trend?

Das ist ein großes Feld für eine situative Optionsanalyse. Im Fokus steht aus meiner Perspektive die finanzielle Restrukturierung in Kombination mit einem Wechsel des Anteilseigners, um Unternehmen zukunftssicher aufzustellen. Ein Eigentümerwechsel lässt sich in der Krise oftmals nicht vermeiden, insbesondere wenn die Situation neues Kapital erfordert. In Abhängigkeit von der Unternehmensbewertung zeigt sich schon im Vorfeld, ob das Investment der Anteilseigner noch vom Unternehmenswert gedeckt ist. In einem Down-Side-Szenario sehen sich die Finanzgläubiger aus ökonomischer Sicht als die wirtschaftlichen Eigentümer des angeschlagenen Unternehmens, die Übergabe der Schlüssel erfolgt dann in konsequenter Umsetzung einer finanziellen Restrukturierung und der Zuführung von frischem Kapital. Für einzelne Situationen haben wir in den letzten Jahren Unternehmensübernahmen im Rahmen des StaRUG gesehen, ein Verfahren im Rahmen des Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetzes. Der Wechsel der Anteilseigner kann hierbei unter bestimmten Voraussetzungen auch gegen ihren Willen vollzogen werden, sofern die planbasierte Übernahme von einer qualifizierten Mehrheit der Gläubiger (75 Prozent) in jeder Gläubigergruppe getragen wird. Der besondere Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass die Zustimmung einer am Restrukturierungsplan beteiligten Gruppe unter bestimmten Voraussetzungen ersetzt werden kann, so auch für die Zustimmung der Anteilseigner unter dem Plan. Das bietet wiederum Anlass für strategische Schutzmaßnahmen der Anteilseigner, die gegebenenfalls im Eilrechtsschutz erfolgen. Daher tragen manche StaRUG-Verfahren eine prozessuale Unsicherheit in sich.

Welche Entwicklungen sehen Sie gerade in dieser Branche?

Nach meiner Erfahrung sind es sehr häufig andere Tools, die zum Tragen kommen und für alle Beteiligten mit kleineren Eingriffen verbunden sind. Im anglo-amerikanischen Raum und in der neueren Finanzwelt werden

Krisensituationen erfolgreich mithilfe von gezielten Maßnahmen zur aktiven Steuerung von Vermögenswerten oder Rangfolgen unter den Finanzierungsverträgen (Liability Management Transactions, LMTs) adressiert. Im Rahmen von vertraglichen Änderungen kommen flexible Formulierungen in den Finanzierungsverträgen zur Anwendung. Diese Tools werden ständig weiterentwickelt und entsprechen dem neusten Stand der vertraglichen Gestaltungstechnik. Sie sind auch für deutsche Unternehmen relevant, weil die Finanzierungsverträge natürlich nicht selten englischem Recht oder US-Recht unterliegen. Priming, Uptiering und Drop-Down-Transactions beschreiben Maßnahmen, die in Einzelfällen für die Umsetzung von abweichenden Rangverhältnissen unter den Finanzierern und Vermögensverschiebungen im Konzern genutzt werden können. Sie zählen damit zu den offensiveren Manövern, die im Einzelfall am Gläubigerschutz zu messen sind. Ein strategischer Berater wird auch das Prozessrisiko als Bestandteil einer sorgfältigen Optionsplanung evaluieren.

Was sind nach Ihrer Einschätzung die relevanten Treiber in diesen Situationen?

Große Verfahren sind mit einer großen Publicity verbunden, das ist in den allermeisten Fällen aber gar nicht gewollt. Diskretion und Vertraulichkeit sind sensible Themen, die äußerst wichtig sind. Auch die Kosten eines Restrukturierungsverfahrens stehen mehr denn je im Vordergrund einer Planung. Gefragt ist eine detaillierte Analyse von juristischen Optionen, Bewertung von Risiken und Chancen sowie die Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen zur Sicherung einer nachhaltigen Kapitalstruktur. Wichtig ist ein hohes Maß an Effizienz und Kostenbewusstsein sowie ein Verständnis für die Umsetzungsorientierung.

Minimalistische Lösungen lassen sich in Umbruchphasen, auch außerhalb einer Krisensituation und je nach Problemstellung, auch mit anderen weit weniger einschneidenden Mitteln erreichen. Hierzu stehen zahlreiche Tools und gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Verfügung. Für weniger erfolgreiche Geschäftseinheiten bietet sich in der Regel an, diese im Wege eines Carve-outs oder separaten Verkaufs erfolgreich abzutrennen. Die Kunst liegt hierbei in der sauberen Abgrenzung der verbleibenden Einheit, um Haftungsbrücken und Domino-Effekte zu vermeiden. Ferner sind Strukturen denkbar, die zur Eindämmung von vertraglichen Risiken geeignet sind. Ein Vertrag kann im Einzelfall die gesamte Existenz des Unternehmens bedrohen. Der Gestaltung sind aber Grenzen gesetzt, wo die strengen Gläubigerschutzregelungen ins Spiel kommen, diese sind bei der Umsetzung kreativer Lösungen zu beachten.

Welche Anforderungen haben die Transaktionsbeteiligten in diesem Umfeld?

Banken bevorzugen vermehrt die sogenannte doppelntzige Treuhandlösung, bei der das Unternehmen für die Dauer der Sanierung an einen neutralen Treuhänder übergeben oder der Treuhänder so in Stellung gebracht wird, dass ihm die Geschäftsanteile der Gesellschaft bei Eintritt gewisser im Vorfeld festgelegter Ereignisse über eine Übertragungsoption (Call-Option) automatisch an den Treuhänder übertragen werden. Im deutschen Markt gibt es eine Reihe von Dienstleistern, die als sogenannte Interim-Gesellschafter ihre Treuhandserviceleistungen anbieten, wenn das Vertrauen in die bestehenden Anteilseigner zerrüttet ist. Sowohl bei der Verwaltungen- als auch bei der Verkaufstreuhand kann der Treuhänder mit einem konkreten, im Vorfeld ausverhandelten Aufgabenkatalog betraut werden. Die Verkaufserlöse sind vorrangig zur Befriedigung der Finanzierer zu verwenden, Gesellschafter können aber von Überlösen profitieren. Der Treuhänder übernimmt eine vorrangige Rolle bei der Koordinierung des Verkaufsprozesses und das Operative verbleibt in den allermeisten Fällen bei dem Management, was oft der gewünschten Aufgabenverteilung entspricht. Nur selten finden sich auch operativ erfahrene Treuhänder, die auch die Anpassung und Umsetzung der Unternehmensstrategie mitübernehmen. Im Einzelfall wird die Treuhand immer mit einer optimierten Kommunikationsstrategie für Kunden und Lieferanten einhergehen müssen, um ungünstige Folgen für das operative Geschäft zu vermeiden. Daher ist im Einzelfall abzuwägen, ob ein direkter Verkauf nicht die besseren Ergebnisse erzielt. Sinnvoll ist dies vor allem in Fällen, wo der natürliche Käufer bereitsteht und die Finanzgläubiger einen reibungslosen Übergang unterstützen.

Welche Änderungen sind künftig zu erwarten?

Sofern eine Insolvenz nicht abgewendet werden kann, sind M&A-Transaktionen auch im Rahmen von Insolvenzverfahren möglich. In diesem Bereich werden wir künftig mehr Regulierung erleben. In Brüssel wurde vor einigen Tagen eine neue Richtlinie unter anderem zur Harmonisierung von Verkaufsprozessen von insolventen Unternehmen verabschiedet. Im Fokus steht ein Pre-Pack-Verfahren zur Förderung von Veräußerungen als Going-Concern versus der Zerschlagung zu Liquidationswerten. Die Zielsetzung ist klar: Mit diesem beschleunigten Manöver soll die Dauer des Insolvenzverfahrens auf ein Minimum begrenzt werden, um insolvenzbedingte Kollateralschäden für das operative Geschäft zu vermeiden. Insofern sind diese Verfahren kein Novum, wir erinnern

uns an zahlreiche internationale Verkaufsprozesse für Großkonzerne mit Gruppengesellschaften im In- und Ausland, wie zum Beispiel bei Air Berlin und anderen Großinsolvenzen.

Vor einigen Jahren gab es in Deutschland in diesem Bereich noch einen regen Distressed-M&A-Markt in Gestalt von kombinierten Asset- und Share-Deals, die im Rahmen eines deutschen Insolvenzverfahrens als übertragende Sanierung ausgestaltet wurden. Insbesondere im Bereich der Automobilzulieferindustrie haben auf diesem Wege zahlreiche Eigentümerwechsel stattgefunden. Es ist zu erwarten, dass dieser Markt unter den aktuellen makroökonomischen Rahmenbedingungen und bei steigender Zahl von Insolvenzen wiederbelebt wird. Der Charme dabei ist, dass ein Betrieb ganzheitlich im Wege eines Asset-Deals auf den übernehmenden Erwerber übertragen werden kann, sodass die Passivseite vollständig bereinigt wird. Auch für internationale Finanzinvestoren ist das eine attraktive Möglichkeit, sich an deutschen Unternehmen und ihren Technologien und Know-how zu beteiligen.

Die konkrete Umsetzung dieser Verkaufsprozesse soll stärker reguliert werden. Insofern ist künftig sicherzustellen, dass der Verkaufsprozess nach hohen Standards in Bezug auf Wettbewerbsorientierung, Transparenz und Fairness durchgeführt wird und den Marktstandards entspricht. Das sind viele im Einzelnen noch unbestimmte Rechtsbegriffe, die in Zukunft mit Leben zu füllen sind. Das »beste« Angebot soll dem »Gläubigerinteresse« entsprechen. Für den M&A-Markt ist das insofern neu, als dass wir bislang nur wenige gesetzlichen Vorgaben zur Durchführung eines strukturierten Verkaufsprozesses kannten.

Echte Pre-Pack-Verfahren waren bislang aus dem anglo-amerikanischen Raum bekannt, wo diese bei guter Vorbereitung innerhalb von wenigen Tagen umgesetzt werden können. Die technische Einleitung des Insolvenzverfahrens ist dabei nur noch Mittel zum Zweck zur Bereinigung der Passivseite der Bilanz. Die Dauer der Insolvenz wird auf ein absolutes Minimum begrenzt, um insolvenzbedingte Kollateralschäden für das operative Geschäft zu vermeiden. Diese Verfahren werden mit großer Effizienz und einem hohen Maß an Präzision geführt. Der Pre-Pack soll auch für Unternehmen zur Verfügung stehen, deren »Insolvenz wahrscheinlich« ist. In Rahmen von deutschen Verfahren wird sich künftig die Frage stellen, ob eine schnelle Durchführung des Verkaufs ermöglicht werden kann, insofern wird es weiterhin formale Anforderungen an ein deutsches Insolvenzverfahren geben. Aus der Käuferperspektive ist die Prozesssicherheit ein großer Faktor, im internationalen Vergleich mit anderen Rechtsordnungen wäre es daher wünschenswert, dass wir einen belastbaren Rahmen für eine zügige und rechtssichere Umsetzung des Pre-Pack-Verfahrens bekommen.

Zur Person

Dr. Cristina Weidner ist Transaktionsanwältin und berät nationale und internationale Unternehmen im Rahmen von finanziellen Restrukturierungen, Corporate-Finance-Transaktionen und Distressed M&A. Sie ist strategische Beraterin für Investoren und Managementboards und Lehrbeauftragte an der Universität Heidelberg.

Das Erbe und die Empathie: Warum der moderne M&A-Berater zum Diplomaten werden muss

Wer den deutschen Mittelstand verkaufen will, scheitert heute oft an den harten Zahlen. Die wahre Währung bei der Unternehmensnachfolge ist die Agilität der Berater, die sich zwischen emotionalen Aldlasten, komplexen Stiftungsmodellen und neuen Marktakteuren bewegen. Ein Metier muss sich neu erfinden, um den Generationenwechsel von über zwei Millionen Inhabern zu retten.

In den Glastürmen der Frankfurter Bankenwelt galt lange: Ein Deal ist eine mathematische Gleichung aus Cashflow, Verbindlichkeiten und Multiplikator. Doch wer mit dieser Attitüde in das Hinterzimmer eines schwäbischen Maschinenbauers oder eines westfälischen Logistikers tritt, erntet heute oft nur noch frostiges Schweigen. Der deutsche Mittelstand steht vor einer gewaltigen Nachfolge, die laut Daten der KfW jährlich rund 109 000 kleine und mittlere Unternehmen erfasst. Gleichzeitig planen 114 000 Betriebe eine Stilllegung – ein Alarmsignal, das verdeutlicht, dass die herkömmlichen Mechanismen der Übergabe allein nicht mehr greifen.

Die Anforderungen an M&A-Berater und Nachfolgedienstleister haben sich in einer Weise verschärft, die mit dem Begriff »Agilität« nur unzureichend beschrieben ist. Während bei Konzernverkäufen meist anonyme Shareholder-Interessen dominieren, sitzt beim klassischen Mittelständler ein Mensch am Tisch, für den das Unternehmen das Destillat seiner Lebenszeit ist. Über zwei Millionen Inhaber in Deutschland sind bereits 55 Jahre oder älter. Für sie ist der Verkauf kein technischer Exit, sondern ein existenzieller Einschnitt.

Wenn die Rendite hinter den Werkstattmeister zurücktritt

Ein Phänomen dieser neuen Transaktionskultur ist die Priorisierung weicher Faktoren. Ein Berater berichtet von einem Fall, bei dem ein hoch dotiertes Angebot eines Finanzinvestors in letzter Sekunde platze – nicht wegen der Bewertung, sondern weil der Käufer nicht garantieren wollte, dass der langjährige Werkstattmeister auch nach dem siebzigsten Geburtstag noch eine beratende Rolle behalten dürfe. Für den Verkäufer war dies keine Randnotiz, sondern eine Bedingung ohne Alternative.

In solchen Momenten zeigt sich die Meister-schaft des Advisors. Er muss in der Lage



Bild: iStockphoto/pixelziff

sein, den Prozess innerhalb von Stunden umzusteuern und den Käufer von der emotionalen Logik des Verkäufers zu überzeugen. Diese Agilität erfordert Diplomaten statt Analysten. Denn hinter der harten Zahl des Kaufpreises verbirgt sich oft ein tieferliegendes Bedürfnis nach Wertschätzung und Kontinuität. Laut DIHK ist die Einigung auf den Preis zwar für 30 Prozent der Unternehmen die zentrale Hürde, doch oft ist der Preis nur das Ventil für die Angst, das Lebenswerk in falsche Hände zu geben.

Verschachtelte Strukturen und neue Jäger am Markt

Erschwert wird die Lage durch eine zunehmende Komplexität der Eigentumsverhältnisse. Familienstiftungen, Erbengemeinschaften oder Kommanditgesellschaften mit verschachtelten Beteiligungen sind im Mittelstand eher die Regel als die Ausnahme. Jede dieser Konstellationen bringt steuerliche und gesellschaftsrechtliche Fallstricke mit sich, die

pauschale Bewertungsmodelle ad absurdum führen. Der Berater wird zum Architekten, der rechtliche Sicherheit garantiert und gleichzeitig Familieninteressen moderiert.

Gleichzeitig drängen neue Akteure in den Markt. Private-Equity-Häuser interessieren sich zunehmend für Betriebe ab einem Wert von zehn Millionen Euro, während digitale Transaktionsplattformen schnelle Vermittlungen versprechen. Für Inhaber, die bisher auf ihren Steuerberater und einen Handschlag vertrauten, entsteht ein unübersichtliches Feld. Der moderne Nachfolgedienstleister fungiert hier als Lotse: Er muss die Spielregeln der Finanzinvestoren beherrschen, ohne die traditionellen Werte des Unternehmers zu opfern.

Der Mitarbeiterverbleib als unumstößliches Dogma

Einzigartig in der aktuellen Marktphase ist zudem die Vehemenz, mit der Unternehmer den Schutz ihrer Belegschaft fordern. Viele

Inhaber empfinden eine tiefe moralische Verpflichtung gegenüber jenen Menschen, die den Aufstieg des Betriebs erst ermöglicht haben. Sie fordern Standortgarantien und den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen über Jahre hinweg.

Ein fähiger Berater muss hier eine Brücke bauen: Er muss dem Käufer vermitteln, dass diese scheinbaren Auflagen in Wahrheit eine Versicherung für den Fortbestand des Know-hows in Zeiten des Fachkräftemangels sind. Agilität bedeutet hier, kreative Klauseln zu entwerfen, die das Sicherheitsbedürfnis des Verkäufers befriedigen, ohne die strategische Flexibilität des Käufers komplett zu ersticken.

Die Kunst des Loslassens steuern

Die wohl außerordentlichste Anforderung ist jedoch die Begleitung des mentalen Abschieds. Ein Unternehmensverkauf ist kein punktuell Ereignis, sondern ein schmerzhafter Prozess der Entwöhnung. Oft ändern sich die Wünsche des Verkäufers wöchentlich: Mal will er sofort komplett aussteigen, eine Woche später doch noch fünf Jahre als Berater an Bord bleiben, nur um kurz vor dem Notartermin zu fordern, dass seine Nichte doch noch einen Posten in der Geschäftsführung bekommt.

Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Ein starrer Prozessmanager verzweifelt, der agile Berater antizipiert die Volatilität. Er hält Szenarien in der Schwebe und bereitet den Käufer darauf vor, dass die Zielgerade selten eine gerade Linie ist. Wer über Jahrzehnte ein Imperium aufgebaut hat, lässt sich nicht nach Schema F abwickeln. Die Branche steht vor der Aufgabe, dieses individualisierte Deal Advisory zur neuen Norm zu machen. Denn am Ende ist jede Nachfolge so einzigartig wie das Unternehmen selbst.

Text Sarah Steiner

Brandreport • Rome Finance Partners GmbH

»Jede Transaktion ist so individuell wie das Unternehmen selbst«



Daniel Jordan
Partner, Rome Finance Partners

Warum Nachfolge im Mittelstand maßgeschneiderte Beratung braucht. Ein Gespräch mit Daniel Jordan, Rome Finance Partners.

Herr Jordan, der Markt für M&A-Beratung wächst – auch durch digitale Plattformen. Braucht es da noch klassische Beratung?

Die handwerklichen Fähigkeiten, einen Ver-

kaufprozess aufzusetzen, beherrscht unsere Branche gut. Aber im inhabergeführten Mittelstand beginnt die Arbeit dort, wo der Standardprozess aufhört: ein Gesellschafter, der nur 60 Prozent verkaufen will. Eine Unternehmerin, die einen Käufer sucht, der ihre Werte weiterträgt. Drei Geschwister, beim Sonntagsgessen einig – am Montag beim Notar nicht mehr. Das löst keine Plattform. Das löst jemand, der zuhört und einen Weg findet, der passt.

Was unterscheidet Rome von anderen M&A-Beratern?

In über 50 Projekten haben wir M&A-Prozesse nicht nur begleitet, sondern selbst durchlebt – als Geschäftsführer eines verkauften Unternehmens, als Konzerninvestor und als Verantwortliche in einem PE-Portfolio bis zum Exit. Dazu kommt jahrelange Sell-Side-Erfahrung im inhabergeführten Mittelstand. Wenn ein

Inhaber nachts nicht schlafen kann, kennen wir dieses Gefühl. Und wir wissen, wie die Käuferseite denkt – das hilft, wenn es am Verhandlungstisch unbequem wird. Im Prozess arbeiten wir eng mit Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Anwalt unserer Mandanten zusammen und haben bei Bedarf erfahrene Berufsträger aller Disziplinen im Netzwerk. Wir ersetzen niemanden – wir steuern den Gesamtprozess.

Was raten Sie einem Unternehmer, der über Nachfolge nachdenkt?

Reden Sie mit jemandem – Ihrem Steuerberater, einem Kollegen oder uns. Dabei geht es zunächst nur um eine Frage: Was wollen Sie eigentlich?

In einem unserer Mandate wollte der Inhaber einen Käufer mit klarer Wachstumsagenda – und war überzeugt, dass das sein einziges Kriterium sei. Im Prozess kam ein zweites dazu: dass sein

Unternehmen eigenständig bleibt. Wir haben beides gefunden – einen ambitionierten Käufer und einen Preis, mit dem niemand gerechnet hatte. So weit muss es aber gar nicht gehen. Die meisten Inhaber, die uns anrufen, wollen erst einmal wissen, welche Optionen sie hätten. Bei uns startet jedes Mandat mit Klarheit: Was wollen Sie – und was nicht? Vertraulich, unverbindlich.

Weitere Informationen unter:
rome-finance.com



»Gute Vorbereitung und konsequente Umsetzung: der Schlüssel zur erfolgreichen Transaktion«

Für viele Unternehmer ist der Verkauf ihrer Firma mehr als ein Geschäftsvorgang. Sie trennen sich von einem Lebenswerk, geprägt von Herzblut, Tradition und persönlichen Geschichten. Während auf der anderen Seite des Verhandlungstisches nicht selten professionelle Käufer mit erfahrenen M&A-Teams, umfassendem Transaktions-Know-how und klaren Renditezielen sitzen. Warum der Schlüssel zum Erfolg einer M&A-Transaktion nie allein in Zahlen liegt: Karsten Bitzer und Alexander Rupp, Gründungspartner der BKR Transaktionspartner aus Düsseldorf, im Interview.



Alexander Rupp
Gründungspartner



Karsten Bitzer
Gründungspartner

Herr Bitzer, Herr Rupp, warum beginnt eine erfolgreiche Transaktion mit Zuhören?

Karsten Bitzer (KB): Bevor wir über Bewertungsmultiplikatoren oder Prozessstrukturen sprechen, wollen wir verstehen, was den Unternehmer bewegt und was wirklich erreicht werden soll. Geht es

um eine Nachfolgelösung? Um stärkeres Wachstum? Oder steht der bestmögliche Kaufpreis im Vordergrund? Erwartungsmanagement ist dabei der entscheidende Faktor. Erst wenn diese Fragen klar beantwortet sind, steigen wir tiefer in die Analyse ein und erarbeiten ein ehrliches Bild des Unternehmens – mit seinen Stärken, Entwicklungspotenzialen, aber auch mit den Punkten, die noch nicht perfekt sind. Uns ist wichtig, alle Themen offen und lösungsorientiert anzusprechen. Gerade weil wir unterschiedliche Perspektiven aus zahlreichen Transaktionen kennen, können wir eine belastbare, fallspezifische Bewertung vornehmen.

Alexander Rupp (AR): Auch das richtige Timing hängt maßgeblich von den persönlichen Zielsetzungen ab. Denn jedem Verkäufer muss klar sein: Eine Transaktion ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Insbesondere die weltweite Suche nach den geeignetsten Käufern und die Vorbereitung der Vermarktungsunterlagen erfordern höchste Sorgfalt und Liebe zum Detail. Deshalb sprechen wir von Beginn an auch offen über realistische

Zeitachsen und Marktmechanismen für eine individuelle Prozessgestaltung.

Für viele Unternehmensverkäufer ist es die erste Erfahrung, während auf Käuferseite oft spezialisierte Teams auftreten.

KB: Unsere Rolle ist es, den Verkäufer so vorzubereiten und zu begleiten, dass er sicher und auf Augenhöhe agiert und nicht von Verhandlungstaktiken erfahrener Marktteilnehmer überrascht wird. Wir verstehen uns als Brückenbauer: Der Käufer schaut eher auf Risiken, der Verkäufer sieht vor allem Chancen. Wir helfen, diese unterschiedlichen Blickwinkel zu verbinden und Lösungen zu finden, die beiden gerecht werden. Denn fast jede Transaktion hat ihre kritischen Momente. Entscheidend ist dann, mit Erfahrung, Empathie und Weitblick zu reagieren. Genau das ist unser Beitrag: Als »Möglichmacher die Gegensätze in Einklang zu bringen und damit die Grundlage für einen erfolgreichen Abschluss zu schaffen.

Ihre hohe Erfolgsquote spricht für sich.

AR: Ein professionell geführter M&A-Prozess schafft Transparenz, Vergleichbarkeit

und Verhandlungssicherheit und führt so zu nachhaltig besseren Ergebnissen. Jede M&A-Transaktion ist dabei Teamarbeit: Wir arbeiten eng mit den Steuer- und Rechtsexperten unserer Mandanten zusammen und helfen als verlässlicher Sparringspartner, die Komplexität des Prozesses zu reduzieren – stets persönlich begleitet und durchgehend von uns gesteuert. So profitieren die Mandanten von jahrzehntelanger M&A-Erfahrung und von Prozessen, die wir konsequent und mit Hingabe bis zum erfolgreichen Abschluss führen.

Weitere Informationen unter:
bkrma.com



BKR Transaktionspartner
Düsseldorf

Ecovis KSO · Brandreport

»Steuern sind kein Nebenprodukt, sie sind ein zentraler Renditefaktor«



Johannes Landow
Partner und Steuerberater



Felix Medler
Associate Partner und Steuerberater

Wenn Unternehmen sich verändern oder neue Märkte oder Geschäftsfelder erobern, ist das immer auch Steuersache. Johannes Landow, Partner und Steuerberater bei Ecovis KSO und Felix Medler, Associate Partner und Steuerberater bei Ecovis KSO, Teil des weltweit agierenden Beratungsunternehmens Ecovis, über die Notwendigkeit, Steuerfragen frühzeitig in Unternehmensstrategien zu integrieren.

Herr Medler, wie sehr »vergessen« Unternehmen bei ihren Prozessen oder Entscheidungen die steuerlichen Auswirkungen?

FM: Dies kommt tatsächlich auf die Größe und Organisationsstruktur der Unternehmen an;

soweit in den Finanzabteilungen entsprechend fachlich sensibilisierte Personen auf Mandantenseite tätig sind, dann werden steuerliche Auswirkungen auch in die Entscheidungsprozesse einbezogen. »Vergessen« ist vielleicht ein hartes Wort, aber sie werden tatsächlich oft sträflich unterschätzt oder zu spät priorisiert. In der Euphorie der Strategieentwicklung wird die Steuer oft als »lästiges Backend-Thema« betrachtet, das man nachgelagert löst. Das ist riskant. Wer die steuerliche Struktur erst plant, wenn die Verträge unterschrieben sind, verbrennt bares Geld oder baut sich Strukturen auf, die operativ unflexibel sind. Steuern sind kein Nebenprodukt, sie sind ein zentraler Renditefaktor.

Herr Landow: Wie kompliziert wird die Steuerplanung bei Unternehmen, die in mehreren Ländern aktiv sind?

JL: Im Rahmen der Steuerplanung global agierender Unternehmen sind vielfältige Themenbereiche zu beachten, insbesondere Transfer-Pricing, Quellenbesteuerungsprinzipien, Zinsabzugsbeschränkungen und anderes. Grundsätzlich gibt es ein hohes Risiko, dass trotz bestehender Doppelbesteuerungsabkommen Doppelbesteuerung entsteht, weil die Finanzverwaltungen unterschiedlicher Länder Sachverhalte verschiedenartig bewerten; die Steuerplanung im grenzüberschreitenden Kontext geht entsprechend mit einem hohen Komplexitätsgrad einher. Unternehmen müssen dabei jedoch durch ein immer engeres Geflecht aus Anti-Missbrauchs-Vorschriften und Dokumentationspflichten navigieren, um steuerliche Risiken zu minimieren.

Wie können Steuerklauseln in Verträge integriert werden? Wann ist das ratsam?

FM: Steuerklauseln werden oftmals als eigenständige Abschnitte (Steuergarantien, Freistellungsklauseln) in den Vertrag integriert, um die steuerlichen Risiken zwischen den Vertragsparteien rechtssicher zu verteilen. Dies ist besonders bei komplexen Transaktionen wie Unternehmenskäufen oder Immobilienübertragungen ratsam, um unvorhersehbare Nachzahlungen aus zukünftigen Feststellungen der Betriebsprüfung abzusichern. Da jede Transaktion individuelle Risiken birgt, muss die Steuerklausel zwingend auf den konkreten Einzelfall angepasst werden.

JL: Jeder Unternehmensvertrag bewirkt steuerliche Folgen, weshalb unseres Erachtens stets eine steuerliche Prüfung ratsam ist. Ob dann wenige oder umfangreiche steuerlich motivierte Regelungen in den Vertrag eingehen, hängt von der Komplexität des zugrunde liegenden Sachverhalts ab. So erfordert ein einfacher Kaufvertrag über Waren womöglich lediglich eine Regelung zur umsatzsteuerlichen Behandlung, während ein Unternehmenskaufvertrag eine Vielzahl von steuerlichen Regelungen enthalten sollte, um eine faire Risikoverteilung zu gewährleisten.

Wie beeinflusst eine längerfristige Steuerplanung die Liquidität?

Die Steuerplanung hat unmittelbare Auswirkung auf das Liquiditätsmanagement. Durch eine vorausschauende Planung (Auswahl der

geeigneten Gesellschaftsstruktur, Transfer-Pricing etc.) kann die Steuerlast des Unternehmens nachhaltig reduziert werden. Das Geld, das nicht an das Finanzamt fließt, steht dem Unternehmen für Investitionen und Wachstum zur Verfügung. Eine kluge Steuerplanung ist somit ein direkter Wettbewerbsvorteil. Am Ende ist eine gute Steuerplanung unerlässlich, um das Unternehmen oder die Unternehmensgruppe verlässlich und sicher zu steuern.

Was raten Sie Unternehmen, wenn sie Ärger mit dem Finanzamt haben?

FM: Ruhe bewahren, aber sofort professionelle Distanz einnehmen. Mein Rat:

- Frühzeitige Einbindung von Experten: Versuchen Sie nicht, den Fehler »intern zu heilen«, wenn die Prüfung schon läuft.
- Kooperation statt Konfrontation: Eine kooperative, aber sachlich harte Argumentation ist meist erfolgreicher als Blockade.
- Prävention: Der beste Weg, Ärger zu vermeiden, ist ein funktionierendes »Tax Compliance Management System« (TCMS).

Interview **Rüdiger Schmidt-Sodingen**

Weitere Informationen unter:
ecovis-kso.com

ECOVIS®
KSO STEUERBERATER+
RECHTSANWÄLTE



Das Ende der Bequemlichkeit: Finanzierungspläne werden hybrid

Von der klassischen Hausbank zum hybriden Kapitalmix: Für Unternehmen ist die Diversifizierung ihrer Finanzierungsquellen längst keine Option mehr, sondern notwendige Realität. In einem Marktumfeld, das durch restriktive Eigenkapitalvorgaben geprägt ist, haben sich Private Equity und Direct Lending als wichtige Säulen etabliert.

Bild: iStockphoto/Kajdi Szabolcs

Das jahrzehntelange Privileg des deutschen Mittelstands basierte auf einer schlichten Gewissheit: dem kurzen Weg zur Hausbank. Wer ein neues Projekt plante, brauchte selten mehr als ein Gespräch bei der Sparkasse, um die Finanzierung unter Dach und Fach zu bringen. Die Bankbeziehung war ein geschlossenes System: stabil und berechenbar. Doch diese Ära ist vorbei. Zwischen starren Regularien, einer hartnäckigen Inflation und der abrupten Zinswende hat sich das System verschoben. Kapitalbeschaffung ist kein rein administrativer Akt mehr, sondern eine strategische Disziplin geworden. Wer globale M&A-Chancen nutzen oder die Nachfolge regeln will, muss alternative Finanzierungsstrukturen verstehen.

Das regulatorische Korsett: Basel IV als Taktgeber

Der eigentliche Treiber dieses Wandels ist kein plötzliches Misstrauen der Banken, sondern ein engmaschiges Regelwerk. Unter dem Schlagwort »Basel IV« wurden die Spielregeln neu definiert. Das Herzstück der Reform, der sogenannte »Output Floor«, entzieht den Banken das Privileg, Risiken über interne Modelle kleinzurechnen, um den Eigenkapitalbedarf zu drücken. Für den Mittelstand bedeutet dies, dass jede Kreditvergabe mit deutlich mehr – und damit teurerem – Eigenkapital unterlegt werden muss. Besonders dann, wenn keine harten Sicherheiten wie Immobilien den Kredit absichern, wird es kostspielig. Die Folge ist ein Rückzug der Banken aus dem klassischen Blanko-Geschäft. Sie verlieren damit ihre Rolle als Alleinversorger und werden zu einem Baustein in einem hybriden Finanzierungsdesign.

Nachfolge und Transformation: Kapital als Brücke

Ein kritischer Punkt für die Stabilität der deutschen Wirtschaft bleibt die Unternehmensnachfolge. Laut Schätzungen der KfW steht bei Hunderttausenden Mittelständlern der Generationenwechsel an. Wenn aber kein familieninterner Nachfolger bereitsteht,

Der eigentliche Treiber dieses Wandels ist kein plötzliches Misstrauen der Banken, sondern ein engmaschiges Regelwerk.

wird die Suche nach einer externen Lösung zur Existenzfrage für das Lebenswerk. Ein Management-Buy-out oder Management-Buy-in scheitert oft an der fehlenden Finanzierungskraft der neuen Führungsebene.

Genau an dieser Stelle haben sich Private-Equity-Häuser als Intermediäre etabliert. Sie stellen das notwendige Eigenkapital bereit, um den ausscheidenden Gesellschafter auszahlend, während das neue Management am Erfolg beteiligt wird. Diese Form der »Smart«-Finanzierung löst zwei Probleme gleichzeitig: Sie sichert die Liquidität für die Erben und bringt frisches Kapital in das Unternehmen. Die Eigenkapitalerhöhung durch einen Partner auf Zeit fungiert dabei oft als Katalysator für eine Professionalisierung der Governance. In einer Ära verschärfter Lieferkettengesetze und ESG-Berichtspflichten ist diese Modernisierung oft die Grundvoraussetzung, um überhaupt dauerhaft bankfähig zu bleiben.

Direct Lending: Schnelligkeit schlägt Zinsvorteil

Parallel zum Eigenkapital hat sich Direct Lending als weiteres Standbein etabliert. Wo Banken bei komplexen Übernahmen aufgrund der Regulatorik abwinken müssen, springen Debt-Fonds ein. Diese privaten Kreditgeber agieren schneller und flexibler, da sie weniger strengen Beschränkungen unterliegen. Der entscheidende Unterschied liegt in der Risikobewertung. Während die Bank primär den Wert der vorhandenen Sicherheiten taxiert, analysiert der Fonds die operative Belastbarkeit des künftigen Cashflows. Diese Perspektive erlaubt Strukturen, die klassische Kreditabteilungen oft überfordern. Für den Unternehmer bedeutet das: Schnelligkeit und Transaktionssicherheit rücken als Entscheidungskriterien vor den reinen Zinsvorteil. Wer im M&A-Wettbewerb erst Monate auf Mittel warten muss, verliert gegen Konkurrenten, die über agile Debt-Fonds finanziert sind, oft schon in der ersten Bieterunde den Anschluss.

M&A als Überlebensstrategie im globalen Wettbewerb

In einer zunehmend fragmentierten Wirtschaftslage entwickelt sich Größe zum Sicherheitsfaktor. Die derzeit beobachtbare Konsolidierungswelle, getrieben durch »Buy and Build«-Strategien, ist die Antwort auf den steigenden Kostendruck und eine globale Konkurrenz. Für solche Vorhaben ist der klassische Investitionskredit meist zu starr und zu langsam. So greifen hybride Strukturen: Eine Basis aus Senior Debt der Hausbank wird flankiert durch eine Junior-Tranche eines Debt-Fonds und unterfüttert durch eine gezielte Eigenkapitalzufuhr des Private-Equity-Partners. Solche Strukturen erlauben es dem Unternehmer, die operative Kontrolle weitgehend zu behalten, während er gleichzeitig die Liquiditätsreserven für Zukäufe sichert.

Die moderne Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, diesen Kapitalmix optimal zu steuern. Und der deutsche Mittelstand muss lernen, dass die Unabhängigkeit von der Hausbank eine neue Form der Abstimmung mit Investoren erfordert. Doch wer heute die Nachfolge sichern und gleichzeitig massiv in die digitale Transformation investieren muss, kommt an einer konsequenten Diversifizierung seiner Finanzierungsquellen nicht vorbei. Direct Lending und Private Equity sind keine exzentrischen Notlösungen für Krisenfälle, sondern die Antwort auf ein erodierendes Bankensystem. In einem Marktumfeld, das von Effizienz und Geschwindigkeit getrieben wird, entscheidet nicht mehr die Treue zur Hausbank über das Überleben, sondern die Fähigkeit, verschiedene Kapitaltranchen zu kombinieren. Der Unternehmer wird gezwungen, seine Rolle neu zu definieren: Er ist weniger der klassische Patron alter Schule als vielmehr der strategische Steuerberater in einem globalen Kapitalmarkt.

Die moderne Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, diesen Kapitalmix optimal zu steuern.

Text Sarah Steiner

»Deutsche Unternehmen weisen für ausländische Investoren weiterhin eine hohe Attraktivität auf«

In Deutschland müssen in den kommenden Jahren mehr als 500 000 KMU in neue Hände gegeben werden. Was bedeutet das für die Nachfolgeplanung und das Finden möglicher Interessenten? Antworten von Christian Eiteneyer, Global Head of Corporate Finance Advisory der Commerzbank.



Christian Eiteneyer
Global Head of Corporate
Finance Advisory

Herr Eiteneyer, denken Unternehmerinnen und Unternehmer hierzulande allgemein zu spät an die Unternehmensnachfolge?

Das kann man so pauschal nicht sagen. Was man sicher sagen kann: Je größer ein Unternehmen ist, desto professioneller wird in der Regel die Nachfolge organisiert. Für große Unternehmen lassen sich einfacher Nachfolger beziehungsweise Käufer finden, weil viele Prozesse bereits institutionalisiert sind, weil sie eng mit Beratern zusammenarbeiten und ihre Verkaufs- oder Übernahmekancen dann sehr realistisch einschätzen können. Sie kümmern sich meist sehr intensiv um Nachfolgelösungen. Kleinere Firmen haben es allein aufgrund der Fragmentierung

häufig schwerer. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto herausfordernder wird es.

Welche Faktoren machen ein Unternehmen in der heutigen Zeit attraktiv?

Käufer suchen nach Unternehmen, die beispielsweise eine starke Marktposition haben oder attraktive Finanzprofile vorweisen können. Dann geht es um die klassischen Fragen: Wie groß sind die Umsätze und der Gewinn? Wie groß ist das Wachstumspotenzial? Wie relevant ist die Technologie, die das Unternehmen einsetzt oder entwickelt? Unternehmen wollen vor allem Technologie oder Marktanteile kaufen, wobei Marktanteile in den letzten Jahren an Bedeutung verloren haben.

Sind Transaktionen heute schwieriger oder leichter als früher?

Vor allem die Due Diligence ist heute wesentlich komplexer als vor fünf oder zehn Jahren. Das hängt auch mit der derzeitigen Volatilität der Märkte zusammen. Das richtige Bewertungsniveau zu finden, ist und bleibt die wesentliche Herausforderung. Immer mehr spielt heute beim Unternehmenswert eine Rolle, wie stark künstliche Intelligenz das Geschäftsmodell beeinflussen wird.

Sie bieten mittlerweile einen eigenen Unternehmenswertrechner an. Wie hilft der Marktwert bei der weiteren Vorgehensweise?

Der Wert ist sicher nur eine Komponente, aber wir stellen den Unternehmenswertrechner zur Verfügung, um potenziellen Interessenten ein Gefühl für den Wert zu geben. Natürlich hängt der Wert von vielen einzelnen Parametern ab, die man sich dann im Einzelfall genauer ansehen muss.

Wie sehr spielt das Konzept der Käuferseite eine Rolle?

Konzepte sind nicht zu unterschätzen, vor allem wenn es mehrere Kaufinteressenten gibt und es zu einem Bieterwettbewerb kommt. Dann ist das Konzept spielentscheidend. Wer das beste Konzept für den weiteren Betrieb des Unternehmens hat, kann sich dann durchsetzen. Es geht also längst nicht nur um Geld. Es geht auch um Ideen und Weiterentwicklungen.

Wie gut stehen die Chancen, sein Unternehmen über die Landesgrenzen hinweg verkaufen zu können?

Die Chancen stehen gut. Es gibt weiterhin ein hohes Interesse von nicht

deutschen Käufern. Wenn wir uns die Transaktionsflüsse ansehen, können wir feststellen, dass deutsche Unternehmen für ausländische Investoren immer noch eine hohe Attraktivität aufweisen. Ein wesentlicher Treiber ist dabei die Technologie. Je besser Unternehmen mit moderner Technik umgehen oder diese selbst entwickeln, desto attraktiver sind sie für den internationalen Markt.

Interview **Rüdiger Schmidt-Sodingen**

Weitere Informationen unter:
commerzbank.com/firmenkunden



COMMERZBANK

Rhein Invest · Brandreport

»In Deutschland werden Unternehmensnachfolgen insgesamt emotionaler gesehen«



Moritz Schwetje, Maurits van Driem und Max Büchler

Wer sich an KMU beteiligen möchte, muss sie verstehen und ihre Potenziale erkennen. Max Büchler, Maurits van Driem und Moritz Schwetje, Direktoren bei der 2017 gegründeten Beteiligungsgesellschaft Rhein Invest, über die Kunst, Investments und KMU gezielt und nachhaltig zusammenzubringen – und die Unterschiede zwischen dem Nachfolgemarkt in Deutschland und den Niederlanden.

Herr Büchler, Herr van Driem, Herr Schwetje, sind Beteiligungen an KMU, die sich für alle Seiten lohnen, mehr Kunst oder Sport?

Die Kunst besteht darin, dass man Fingerspitzengefühl für die Situation entwickelt und verschiedene Überlegungen zusammenbringen muss. Die gesamte Situation ist meistens emotional aufgeladen. Selbst wenn wir Nachfolgesituationen öfter erleben, bleibt jede Nachfolgesituation ein sehr individuelles Unterfangen, dessen Kunst darin besteht, die Erwartungshaltungen frühzeitig aufeinander abzustimmen. Unternehmensnachfolgen haben auch sportliche Elemente, denn da ist der Wille, es richtig zu

machen und die besten Ergebnisse zu erzielen, für die konkrete Transaktion und Nachfolgesituation, aber eben auch für die Jahre danach.

Fingerspitzengefühl bedeutet auch, dass wir Widerstände überwinden und uns mit kulturellen Fragen auseinandersetzen müssen, um passgenau auf die Situation reagieren zu können. Letztlich geht es darum, für alle Seiten eine gute Lösung zu finden und dem Unternehmen eine Zukunft aufzuzeigen. Das kann eine Mischung sein aus dem, was das Unternehmen bisher gemacht hat, und aus dem, was noch möglich ist, wie man zum Beispiel das Leistungsangebot strategisch erweitern könnte, ob man in neue Märkte eintritt oder die Governance und Unternehmensstruktur optimiert.

Wenn ein Unternehmen grundsätzlich für attraktiv halten, steigen wir sehr früh in eine tiefgreifende Analyse ein, graben uns in den Markt ein und sind so gut vorbereitet, um mit dem Eigentümer die aktuelle Situation zu erörtern und Perspektiven aufzuzeigen zu können. Der Vorteil dabei: Alle Seiten erhalten sehr schnell Klarheit, ob es auf der persönlichen Ebene passen könnte – aber eben auch auf der Potenzialebene.

Rhein Invest hat in der Vergangenheit Nachfolgesituationen bei einer Vielzahl unterschiedlicher Branchen organisiert. Wie kommt eine solche Bandbreite zustande – und wie erkennen Sie die jeweiligen Potenziale?

Es gibt in der Tat Fonds, die sich sehr fokussiert

aufstellen. Wir wollen hingegen bewusst offen bleiben und fokussieren uns lieber auf Situationen, bei denen wir als Gesellschafter Werte schaffen können. In diesem Zuge überlegen wir dann, wie ein Unternehmen (re-)positioniert werden und in welche Richtung es sich weiterentwickeln könnte. Dabei betreiben wir kein »Management by Excel«, sondern arbeiten als aktiver Gesellschafter direkt mit Menschen vor Ort zusammen, um dann die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Sie investieren sowohl in niederländische als auch in deutsche Unternehmen.

Die Unterschiede zwischen den beiden Märkten sind durchaus interessant und prägen unser Handeln. In Deutschland warten Unternehmer tendenziell länger mit der Nachfolgeplanung, manchmal zu lange. Damit nehmen sie sich Handlungsspielräume. Allerdings ist es für viele Unternehmer schwer, offen und unvoreingenommen vertrauliche Themen in ihrem Umfeld zu besprechen. Selten können Eigentümer völlig frei über ihre Nöte und Sorgen sprechen – und damit auch nicht über neue Perspektiven und ihre Nachfolge. Private Equity als möglicher Nachfolgeweg wird in Deutschland immer noch reservierter betrachtet, die Widerstände haben sich aber über die letzten Jahre durchaus reduziert, sind aber noch vorhanden. In Deutschland sind Nachfolgen aufgrund von familiären oder lokalen Verquickungen der Verkäufer emotionaler. Deswegen braucht man einen guten Zugang beziehungsweise die passende Chemie, um als Partner infrage zu kommen.

Im Vergleich dazu ist für die Niederländer der Verkauf ihres Unternehmens an eine Beteiligungsgesellschaft recht normal. Die Berührungspunkte sind geringer, die Transaktionssicherheiten und die Geschwindigkeit bei der Umsetzung sind dadurch höher. In den Niederlanden wird der Verkauf eines Unternehmens finanzieller bewertet.

Rhein Invest ist eine Beteiligungsgesellschaft, die konsequent auf ein Ziel hinarbeitet, das wir uns gemeinsam mit dem Unternehmer gesteckt haben. Die perfekte Nachfolgelösung ist ein Prozess, den wir mit dem Unternehmer gestalten. Wir sehen uns als »Möglichmacher«, mit dem Ziel, eine Nachfolgesituation zu lösen, um das Unternehmen zukunftsicherer aufzustellen. Insofern freuen wir uns auf die proaktive Kontaktaufnahme.

Interview **Rüdiger Schmidt-Sodingen**

Weitere Informationen unter:
rheininvest.com



RHEININVEST

Die Eigentumsfrage

Die klassische Übergabe innerhalb der Familie verliert an Selbstverständlichkeit. Teilverkäufe, Zukäufe, externe Investoren und neue Führungsstrukturen zeigen, wie breit das Instrumentarium deutscher Familienunternehmen inzwischen geworden ist.

Text Iris Soltau

Als Max Viessmann im Frühjahr 2023 den Verkauf von Climate Solutions an den US-Konzern Carrier Global ankündigte, war die Irritation groß. Ein deutsches Traditionsunternehmen, gegründet 1917, trennt sich von jenem Bereich, den viele als Kern seiner Zukunft sahen: Wärmepumpen, Energielösungen, Klimatechnik. Doch der Schritt war weniger ein Rückzug als eine strategische Neuaufstellung. Verkauf wurde nicht Viessmann als Ganzes. Die Transaktion betraf einen Teil des Unternehmens – gegen einen Milliardenerlös, bei fortbestehender Beteiligung der Familie und mit neuem finanziellen Spielraum für das, was danach kommt.

Nachfolge wird zur Strukturfrage

Der Fall Viessmann zeigt, wie grundlegend sich der Blick auf Nachfolge im deutschen Mittelstand verändert. Lange galt die Übergabe innerhalb der Familie als Idealfall: operativ, emotional, kulturell. Heute wird diese Vorstellung nüchterner betrachtet. Immer häufiger lautet die entscheidende Frage nicht mehr, welches Familienmitglied übernimmt. Sondern: Welche Eigentümer- und Führungsstruktur gibt dem Unternehmen die besten Zukunftschancen?

Dass diese Frage drängt, zeigen die Zahlen. Nach dem DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2024 hatten 48 Prozent der Senior-Unternehmer, die 2023 von den IHKs beraten wurden, noch keine passende Nachfolge gefunden. Zugleich sank der Anteil derer, die auf eine familieninterne Lösung setzten, auf 33 Prozent. Die Hälfte der Beratenen zieht inzwischen einen Verkauf in Betracht. Das zeigt, wie stark sich die Nachfolge von der klassischen Familienübergabe hin zu externen Lösungen verschiebt.

Die nächste Generation denkt nüchterner

Auch die Erbengeneration blickt anders auf Eigentum. Die Studie »Deutschlands nächste Unternehmergeneration 2023« der Stiftung Familienunternehmen zeigt: 71 Prozent sind bereit, eine operative Führungsrolle zu übernehmen. Gleichzeitig schließen 23 Prozent einen Verkauf des ererbten Unternehmens nicht aus – ein deutlicher Anstieg gegenüber der Erhebung von 2020. Die nächste Generation will Verantwortung übernehmen, denkt über Besitz und Bindung aber offener und pragmatischer nach.

Genau diese Gleichzeitigkeit macht das Thema so brisant: Viele Unternehmer der Babyboomer-Generation stehen vor der Übergabe, während der wirtschaftliche und regulatorische Anpassungsdruck steigt. Zugleich wird es schwieriger, passende Nachfolger zu finden. Nachfolge ist damit längst nicht mehr nur ein familiäres Thema, sondern eine strategische Weichenstellung.

Teilverkauf als Option

Der planvolle Teilverkauf ist dafür das sichtbarste Beispiel. Viessmann steht für die Abgabe eines zentralen Geschäftsbereichs, um Kapital freizusetzen und Wachstum unter neuen Bedingungen zu organisieren. Ein kapitalintensives Geschäft mit globalem Wettbewerbsdruck wird in einen größeren Verbund eingebracht, in dem Skaleneffekte, Vertriebskraft und Investitionsmittel leichter verfügbar



Bild iStockphoto/Jacob Wackerhausen

Für Unternehmer folgt daraus eine unbequeme, aber notwendige Einsicht: Wer die Nachfolgefrage zu spät stellt, verhandelt sie unter Druck.

sind. Die Eigentümerfamilie gibt dabei einen Teil der Kontrolle ab, gewinnt aber Liquidität, neue Handlungsspielräume und eine Rolle als langfristig beteiligter Gesellschafter.

Wachstum durch Zukauf

Auch der Zukauf kann eine Antwort auf Transformations- und Größendruck sein. Villeroy & Boch hat mit der Übernahme des Bad- und Sanitärabbieters Ideal Standard gezeigt, dass Familienunternehmen nicht auf die Rolle des Übernahmeobjekts festgelegt sind, sondern selbst als aktive Konsolidierer auftreten können. Ideal Standard ist seit 2024 Teil der Gruppe. Die Logik dahinter ist klar: Wer größer wird, kann internationaler auftreten, Kosten besser verteilen und Preisdruck robuster begegnen. Größe ist in vielen Branchen kein Selbstzweck mehr, vielmehr eine Voraussetzung für Unabhängigkeit.

Kapital von außen

Eine weitere Variante ist die Öffnung für externe Investoren. Private Equity galt im deutschen Mittelstand lange als Fremdkörper. Doch die Akzeptanz ist gestiegen.

Der Einstieg von L Catterton, gemeinsam mit Financière Agache aus dem Arnault/LVMH-Umfeld, bei Birkenstock im Jahr 2021 und der Börsengang in New York 2023 stehen exemplarisch für diesen Weg. Die Gründerfamilie blieb beteiligt, öffnete das Unternehmen aber für institutionelles Kapital und damit für einen anderen Entwicklungspfad.

Solche Modelle haben ihren Preis. Mit neuen Gesellschaftern verschieben sich Entscheidungsmaßstäbe, Renditeerwartungen und Zeithorizonte. Nicht jede Unternehmerfamilie will das. Aber auch darin liegt die neue Realität: Der Erhalt vollständiger Kontrolle ist nicht mehr in jedem Fall die wirtschaftlich beste Lösung.

Eigentum und Führung trennen

Daneben gewinnen Strukturen an Bedeutung, die Familie und operative Führung bewusst trennen. Stahl ist dafür ein aufschlussreicher Fall. Das Unternehmen ist im Familienbesitz geblieben, die operative Führung liegt aber seit 2002 bei einem familienfremden Vorstand. Die Familie hält an der strategischen

Kontrolle fest und trennt Eigentum und Management klar voneinander. Auch das ist moderne Nachfolge: nicht der Rückzug der Familie, sondern ihre Rollenklarheit. Verantwortung bleibt – nur nicht mehr zwingend in der Geschäftsführung. Bosch zeigt darüber hinaus, wie sich langfristige Kontrolle institutionell absichern lässt: Die Robert Bosch Stiftung hält rund 94 Prozent der Kapitalanteile, während rund 93 Prozent der Stimmrechte bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG liegen.

Die klassische Übergabe bleibt relevant

Und die klassische familieninterne Nachfolge? Sie bleibt dort, wo sie gelingt, häufig die stärkste Lösung – weil Eigentum, Verantwortung und langfristiges Denken dann in einer Hand bleiben können. Aber sie ist nicht länger das alleinige Leitbild. Familienunternehmen verfügen heute über ein breiteres Instrumentarium: Teilverkauf, Zukauf, Investorenöffnung, externe operative Führung, Stiftungs- oder Beiratsmodelle. Keine dieser Lösungen ist per se überlegen. Jede setzt andere Prioritäten: Kapital oder Kontrolle, Tempo oder Kontinuität, Wachstum oder Unabhängigkeit.

Wer zu spät entscheidet, verliert Spielraum

Für Unternehmer folgt daraus eine unbequeme, aber notwendige Einsicht: Wer die Nachfolgefrage zu spät stellt, verhandelt sie unter Druck. Dann schrumpft die Auswahl an Optionen, und der Markt entscheidet mit. Wer sie dagegen frühzeitig als strategische Frage behandelt, gestaltet mehr als den Wechsel an der Spitze – er sichert die Zukunft des Unternehmens.

»Nachfolge ist keine Altersfrage, sondern eine Frage der nächsten Entwicklungsphase«



Dr. Martin Z. Wilderer
Managing Partner

Unternehmer verkaufen nicht nur Unternehmen. Sie übergeben Lebenswerke. Das braucht mehr als einen Prozess. Dr. Martin Z. Wilderer, Managing Partner der Board Advisors AG, über »Crowd Experience« – und warum Nachfolge keine Transaktion, sondern eine Transformation ist.

Herr Dr. Wilderer, viele Unternehmer stehen unter Druck – geopolitisch, technologisch, personell. Was verstellt heute den Blick auf strategische Perspektiven – gerade bei Nachfolgefragen?

Das operative Geschäft dominiert. Wer täglich Entscheidungen unter Unsicherheit trifft, verschiebt Grundsatzfragen gern nach hinten. Nachfolge wird emotional aufgeladen – und vertagt. Doch Verträge reduziert Optionen. Kapital ist selektiver, Käufer professioneller, Geschäftsmodelle schneller angreifbar. Wer erst handelt, wenn die Energie nachlässt oder der Markt kippt, verkauft aus Druck – nicht aus Stärke. Nachfolge beginnt nicht mit

einem Mandat. Sie beginnt mit Ehrlichkeit gegenüber sich selbst: Was braucht dieses Unternehmen, um in die nächste Phase zu gehen, und wer könnte das am besten machen?

Ihr Netzwerk an Unternehmern und Führungskräften setzt bewusst auf Erfahrung, um Unternehmen ins Lot zu bringen. Zählen Erfahrungen also doch mehr als theoretische Spielereien?

Der Transaktionsprozess ist auf den ersten Blick einfaches Projektmanagement, bei dem zunehmend KI atemberaubend unterstützen kann. Als Unternehmer, der selbst Unternehmen aufgebaut und verkauft hat, weiß ich, dass Excel nur die halbe Wahrheit zeigt. Etwas genauer hingeschaut, handelt es sich jedoch um ein komplexes Thema: Es geht um die Zukunft des Unternehmens, die Zukunft des Unternehmers, den richtigen Zeitpunkt, clevere Verhandlung, Prozessdynamik, Emotionen auf allen Seiten und eine Menge beweglicher und nicht beeinflussbarer Faktoren. Der Unterschied zeigt sich nicht im Datenraum, sondern im Moment, wenn Emotionen aufeinandertreffen – zwischen Käufer, Management und Unternehmerfamilie. Unternehmer sprechen anders über ihr Unternehmen als Investoren. Wer selbst aufgebaut, geführt und vielleicht verkauft hat, versteht die Identitätsfrage dahinter. Wir bringen deshalb nicht eine Einzelmeinung an den Tisch, sondern kuratierte Erfahrung aus Unternehmern, Investoren und Beiräten. Gute Entscheidungen entstehen im Resonanzraum – nicht im Alleingang.

Wann sollte ein Unternehmer aufhören, allein zu entscheiden?

Wenn er merkt, dass er die gleichen Fragen immer wieder denkt – ohne neue Antworten zu bekommen. Das ist kein Zeichen von Schwäche. Es ist das Zeichen, dass man aus dem eigenen Kontext herausgetreten ist. Die besten Unternehmer, die wir kennen, sind nicht diejenigen, die alles alleine wissen. Es sind diejenigen, die früh anfangen, externe Perspektiven an den Tisch zu holen – und produktiv mit ihnen zu »streiten«.

Gibt es bei Nachfolgen einen klassischen Denkfehler?

Der größte Denkfehler ist, Nachfolge als Altersfrage zu sehen. In Wahrheit ist sie eine Frage der nächsten Entwicklungsphase. Erst im Alter darüber nachzudenken, ist limitierend und kann sich schnell zur eigenen Zukunfts- und Identitätsfrage verschieben. Aus unserer Sicht ist es ein strategischer Übergang von einer Phase in die nächste, sowohl für das Unternehmen als auch für den Unternehmer selbst. Das hat auch nichts mit dem Alter zu tun.

Sie verstehen M&A nicht als isolierte Transaktion, sondern als Teil der Unternehmensentwicklung. Was heißt das konkret?

In der Tat. Board Advisors versteht sich nicht als klassisches M&A-Haus, sondern als strategischer Sparringspartner für Unternehmer in Übergangsphasen. Eine Transaktion ist kein Ereignis. Sie ist ein

strategischer Schritt im Lebenszyklus eines Unternehmens. Fragen, die hier relevant sind:

- Welche Rolle soll das Unternehmen im Markt künftig spielen?
- Welche Investitionen wären nötig, um dahin zu kommen?
- Wer kann dies am besten umsetzen, sowohl als Führungskraft als auch als Gesellschafter?
- Wenn man feststellt, dass ein anderer das Unternehmen in der nächsten Phase besser leiten kann, wer wäre das und was würde es brauchen, dass das Unternehmen für diesen Wunschkandidaten attraktiv ist?

Mit diesen Fragen eröffnet man sich Zukunftsoptionen, die man aktiv gestalten kann. Die besten Ideen kommen dabei oft von ganz unerwarteter Seite. Das zu provozieren, ist unser Hauptanliegen mit unserem Ansatz der Crowd-Experience.

Weitere Informationen unter: boardadvisors.de



Abacus alpha GmbH · Brandreport

Mehr als Nachfolge: Partnerschaften für die nächste Wachstumsphase

Wie Beteiligungskapital mittelständische Unternehmen bei Transformation und Investitionen unterstützt.



Frank Hüther
Geschäftsführer

Die Nachfolgefrage im Mittelstand stellt sich heute unter veränderten Vorzeichen. Während Eigentümer über die Zukunft ihrer Unternehmen entscheiden, stehen viele Betriebe gleichzeitig vor der Aufgabe, ihre Wettbewerbsfähigkeit weiterzuentwickeln. Technologische Veränderungen, steigende Anforderungen an Produktionsprozesse und zunehmender internationaler Wettbewerb erhöhen den Investitionsdruck. Für viele Unternehmer fällt die Nachfolge damit in eine Phase strategischer Neuorientierung und Transformation.

Diese Doppelherausforderung macht Übergänge komplexer. Während Eigentümerstrukturen neu geregelt werden, müssen gleichzeitig Investitionen geplant und Transformationschritte umgesetzt werden. Gerade in industriellen Branchen entscheidet heute die Fähigkeit,

Produktionsprozesse weiterzuentwickeln und neue Technologien zu integrieren, über die künftige Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Übergangsphasen sind deshalb häufig auch Phasen grundlegender strategischer Entscheidungen.

»
Nachfolge bedeutet heute häufig mehr als einen Eigentümerwechsel.

– Frank Hüther,
Geschäftsführer

Partnerschaften für die nächste Entwicklungsphase

In diesem Umfeld suchen viele Unternehmer nicht nur einen Käufer für ihr Unternehmen, sondern einen Partner für die nächste Entwicklungsphase. Beteiligungsgesellschaften können dabei eine Rolle spielen, indem sie Kapital, unternehmerische Erfahrung und langfristige Perspektiven

zusammenbringen. Für Beteiligungspartner wie Abacus alpha zeigt sich dabei immer wieder: Erfolgreiche Nachfolgelösungen entstehen dort, wo unternehmerische Kontinuität und strategische Weiterentwicklung zusammen gedacht werden. Als mittelständisch geprägte Beteiligungsgesellschaft begleitet Abacus alpha Unternehmen über Beteiligungen, Managementpartnerschaften und Wachstumsfinanzierungen auf ihrem nächsten Entwicklungsschritt.

Wachstum ermöglichen – das Beispiel MTS Metal Solutions

Wie solche Partnerschaften konkret aussehen können, zeigt das Beispiel der MTS Metal Solutions GmbH. Dort haben zwei junge Unternehmer die Nachfolge in einem mittelständischen Unternehmen übernommen und führen dessen Entwicklung weiter. Das Unternehmen entwickelt Lösungen für industrielle Metallbearbeitung. Die Beteiligung von Abacus alpha erfolgte im Rahmen einer Kapitalerhöhung mit dem Ziel, gemeinsam mit dem Managementteam die nächsten Wachstumsschritte zu gestalten und die Produktionskapazitäten weiter auszubauen. Ein aktueller Schritt dieser Entwicklung ist der neue Standort von MTS in Frankenthal. Dort wurden bisherige Standorte gebündelt und die Voraussetzungen für weiteres Wachstum geschaffen. Mehr Fläche,

moderne Infrastruktur und verbesserte Möglichkeiten zur Automatisierung ermöglichen es dem Unternehmen, seine Fertigungsprozesse weiterzuentwickeln und die Produktionskapazitäten gezielt auszubauen.

»Nachfolge bedeutet heute häufig mehr als einen Eigentümerwechsel«, sagt Frank Hüther, Geschäftsführer von Abacus alpha. »Sie kann der Ausgangspunkt für Investitionen, neue Strukturen und die nächste Wachstumsphase eines Unternehmens sein.« Wenn Kapital, unternehmerische Erfahrung und ein starkes Managementteam zusammenkommen, entsteht aus der Übergabe eine strategische Chance – für Unternehmer, Mitarbeitende und die langfristige Entwicklung des Unternehmens.

Weitere Informationen unter: ab-alpha.de



Staffelstab in Bewegung: Unternehmensnachfolge im Mittelstand

In vielen Betrieben entscheidet sich die Zukunft nicht an der nächsten Produktidee, sondern an einer Person: Wer übernimmt, wenn die Eigentümergeneration abtritt? Der demografische Effekt ist längst im Markt angekommen. Unternehmer:innen der Babyboomer-Generation ziehen sich schrittweise zurück – und damit wächst die Zahl der Firmen, die in den kommenden Jahren Käufer, Nachfolger oder ein internes Übergabemodell benötigen. Was früher als individuelle Lebensplanung galt, wird zur strukturellen Frage für Investitionen, Beschäftigung und regionale Wertschöpfung.

Eine Welle, die sich nicht verschieben lässt

Die Dimension ist groß genug, um ganze Branchen zu prägen. KfW Research rechnet bis Ende des Jahrzehnts mit rund 109 000 mittelständischen Nachfolgewünschen pro Jahr. Gleichzeitig zeigt dieselbe Forschung eine zweite, häufig übersehene Bewegung: Wo keine Lösung gelingt, wird Stilllegung zur Alternative und das in ähnlicher Größenordnung. Das verändert den Ton der Debatte. Es geht weniger um das »Ob«, sondern um das »Wie«: Übergabe in Familie oder Management, Verkauf an strategische Käufer, Einstieg externer Investoren oder doch geordneter Rückzug vom Markt?

Der Engpass liegt an der Käuferseite

Dass viele Unternehmen angeboten werden, heißt noch nicht, dass sie verkauft werden. Der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge beschreibt ein Muster, das sich in der Praxis spiegelt: In den IHK-Beratungen steht einer hohen Zahl abgabewilliger Betriebe eine deutlich kleinere Gruppe ernsthaft übernahmebereiter Kandidaten gegenüber. Besonders in Branchen mit hohem Kostendruck und geringeren Margen ist die Lücke spürbar. Hinzu kommt: Ein Teil der potenziellen Nachfolger entscheidet sich eher für Neugründungen als für Übernahmen. KfW-Zahlen zeigen, dass Übernahmen nur noch einen vergleichsweise kleinen Anteil an den Gründungswegen ausmachen. Damit verengt sich der Markt auf Profile, die gleichzeitig



Bild iStockphoto/AndreyPopov

Der Generationenwechsel ist kein kurzfristiges Nachfragethema, sondern ein Markt, der sich über Jahre erstreckt.

operative Kompetenz, unternehmerisches Risiko und Finanzierungskraft mitbringen.

Warum Matching so schwierig ist

Nachfolge scheidet selten an einem einzelnen Punkt, sondern an einer Kette von Reibungen. Häufig beginnt die Planung spät, etwa weil das Tagesgeschäft dominiert oder weil der Rückzug emotional lange aufgeschoben wird. Dabei ist die Altersstruktur ein klarer Hinweis auf die Dringlichkeit: Im Mittelstand sind mehr als die Hälfte der Inhaberinnen und Inhaber 55 Jahre oder älter. Wenn Zeit knapp wird, muss ein Prozess gelingen, der Vertrauen aufbaut, Zahlen plausibilisiert und Rollen klärt. Käufer wollen verstehen, wie abhängig ein Betrieb von einzelnen Personen ist, ob eine zweite Führungsebene trägt, wie stabil Kundenbeziehungen sind und ob Investitionsstaus bestehen. Verkäufer hingegen verbinden mit dem Unternehmen oft einen Lebenswert und damit auch Erwartungen an Preis, Fortführung und Kultur. Wenn diese

Vorstellungen nicht zusammenfinden, wird aus einem möglichen Deal ein langes Abwägen.

M&A im Mittelstand

Gerade im Mittelstand ist Unternehmensnachfolge häufig ein M&A-Prozess ohne großes Etikett. Entscheidend ist die »Kaufbarkeit« des Betriebs: belastbare Kennzahlen, klare Verantwortlichkeiten, dokumentierte Prozesse und saubere Vertrags- und Datenauflage. Wer hier vorbereitet ist, verhandelt nicht nur schneller, sondern erweitert den Kreis möglicher Käufer. Umgekehrt steigt das Risiko: Wenn entscheidendes Wissen an einzelne Personen gebunden ist, das Reporting lückenhaft bleibt oder zentrale Abhängigkeiten nicht transparent sind, dann sinkt nicht nur die Zahlungsbereitschaft – oft wird auch die Finanzierung der Übernahme schwieriger.

Ein zusätzlicher, unterschätzter Hebel ist die Investitionslogik. Studien weisen darauf hin,

dass gesicherte Nachfolgen Investitionen eher freisetzen, während ungeklärte Übergaben Modernisierung bremsen. Für Käufer ist das doppelt relevant: Sie erwerben nicht nur Bestände, sondern auch eine Agenda – Digitalisierung, Energie, Fachkräfte, Produktportfolio. Wer übernimmt, muss häufig in den ersten Monaten entscheiden, welche Baustellen Priorität haben. Das macht die Due Diligence zur strategischen Phase, nicht nur zur Kontrolle.

Regulatorik als Taktgeber

Neben Markt und Finanzierung spielt Regulatorik eine stille, aber spürbare Rolle. Bei GmbH-Anteilen führt der Gang zum Notar zu formalen Anforderungen, die Tempo und Dokumentationsqualität erzwingen. Bei Personengesellschaften haben Reformen wie das MoPeG die Bedeutung sauberer gesellschaftsrechtlicher Strukturen erhöht – gerade dort, wo Registerfragen oder Vermögenswerte berührt werden. Größere Transaktionen können zudem kartellrechtliche Prüfungen oder, bei bestimmten Käufer- und Sektorkonstellationen, investitionsrechtliche Verfahren auslösen. Für viele mittelständische Nachfolgen bleibt das die Ausnahme. Trotzdem gilt: Rechtliche Vorgaben verhindern einen Deal selten – sie entscheiden aber oft darüber, wie schnell und in welcher Struktur er zustande kommt.

Was jetzt zählt

Der Generationenwechsel ist kein kurzfristiges Nachfragethema, sondern ein Markt, der sich über Jahre erstreckt. Für Verkäufer bedeutet das: Frühzeitige Vorbereitung erhöht die Optionen und senkt das Risiko, am Ende zwischen Notverkauf und Stilllegung zu wählen. Auf der Käuferseite eröffnen sich Chancen, wenn professionell geprüft, realistisch finanziert und der Integrationsaufwand sauber einkalkuliert wird. Für den Standort Deutschland entscheidet sich an vielen Übergaben, ob Betriebe investieren, wachsen und Beschäftigung sichern; oder ob die wirtschaftliche Substanz leise verschwindet. Der Staffelstab wird gereicht. Ob ihn jemand aufnimmt, hängt zunehmend an Professionalität, nicht an Tradition.

Text **Walter Nogueira**

Brandreport • Haufe Akademie

M&A: Den Menschen in den Fokus stellen



Prof. Dr. Stefan Scherer
Management- und M&A-Experte,
Trainer bei der Haufe Akademie

Herr Prof. Dr. Scherer, warum sind Mergers & Acquisitions aktuell ein so wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie?

Die stetig steigende Anzahl an Transaktionen im internationalen Umfeld zeigt, wie bedeutend M&A geworden ist. Akquisitionen werden vor allem durch drei zentrale Faktoren getrieben: das Erfordernis zum Wachstum, die Nutzung von Synergien und die Generierung international nachhaltiger Unternehmenserfolge. Gleichzeitig sind wirtschaftliche

Herausforderungen wie Rezessionen, Kriege und steigende Insolvenzen wesentliche Treiber für anorganisches Wachstum.

Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie bei M&A-Transaktionen und welche Fähigkeiten sind dafür essenziell?

Die Bewertungsprozesse und Methoden sind klar definiert, und die Discounted-Cashflow-Verfahren gelten neben diversen Validierungsmethoden international anerkannt als State of the Art. Dennoch gibt es nicht den einen »richtigen« Unternehmenswert – dieser hängt immer davon ab, wer sich für das Unternehmen interessiert und was der künftige Unternehmenszweck sein soll. Welchen Nutzen verspricht sich ein potenzieller Käufer vom zu erwerbenden Unternehmen? Menschen sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren im M&A-Prozess: Sie sind Know-how-Träger, beeinflussen den Erfolg durch ihr Mindset und prägen die Post-Merger-Integration als Wertevermittler. Zwischenmenschliche Beziehungen spielen eine entscheidende Rolle.

Wie können Fach- und Führungskräfte ihre Expertise im Bereich M&A gezielt erweitern?

Gezielte Weiterbildung ist essenziell, insbesondere zu relevanten Bewertungsmethoden sowie zur Bedeutung von Kulturen, Herkünften und Lebensweisen der Menschen sowie gelebten Werten in der Führung. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Post-Merger-Integration, die häufig unterschätzt wird. Ich erlebe immer wieder, was unzählige Studien zeigen: Die meisten Transaktionen beziehungsweise deren Erfolg bleiben aus, wenn die Post-Merger-Integration nicht im Fokus steht.

Was macht den M&A-Lehrgang der Haufe Akademie besonders und welche Vorteile bietet er den Teilnehmenden?

Der Lehrgang kombiniert moderne Bewertungsmethoden mit deren Anwendungsfeldern und Restriktionen im M&A-Prozess.

Gleichzeitig stelle ich die Rolle der Menschen und ihren Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Transaktionen klar in den Fokus. Mein Ansatz hat ein zentrales Merkmal: Die Teilnehmenden arbeiten an echten Praxisfällen und lernen, die Methoden direkt anzuwenden. Mit meiner langjährigen Erfahrung aus internationalen Transaktionen fördere ich den Austausch unter den Teilnehmenden, um Theorie und Praxis ideal zu verbinden.

Lehrgang Zertifizierte:r M&A-Professional:
haufe-akademie.de/m&a



Die stille Nachfolgekrise im deutschen Mittelstand

Warum der Markt für Geschäftsführer neu gedacht werden muss.

Deutschland diskutiert bei der Unternehmensnachfolge häufig über Kaufpreise, Steuern, Finanzierung und Vertragsstrukturen. Das ist nachvollziehbar, greift aber zu kurz. In vielen Fällen scheitert eine Nachfolge weder an der Bewertung noch an der Finanzierung. Sie scheitert daran, dass am Ende niemand da ist, der das Unternehmen glaubwürdig und dauerhaft in die nächste Phase führt. Genau darin liegt die eigentliche Herausforderung der kommenden Jahre.

Der deutsche Mittelstand steht vor einer historischen Übergangsphase. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer aus der Baby-Boomer-Generation ziehen sich zurück. Für ihre Unternehmen braucht es neue Eigentümer und vor allem neue operative Verantwortungsträger. Auf den ersten Blick wirkt das wie ein klassischer Markt: Es gibt Unternehmen mit Nachfolgebedarf, Kapital im Markt und erfahrene Manager. Dennoch passt beides häufig nicht zusammen. Der Grund ist einfach: Nachfolge ist keine rein finanzielle oder juristische Aufgabe. Sie ist immer auch eine Führungsfrage. Und eine Frage, die sich nicht mit Standardprozessen lösen lässt.

Führung in inhabergeprägten Unternehmen

Gerade mittelständische Unternehmen sind häufig stark von ihrer Inhaberpersönlichkeit geprägt. Entscheidungen, Kundenbeziehungen, Unternehmenskultur und der Umgang mit Mitarbeitenden sind über Jahre gewachsen und eng mit einer Person verbunden. Wer in eine solche Struktur als Geschäftsführer eintritt, übernimmt daher nicht nur eine Position. Er übernimmt Verantwortung in einem sensiblen System, das über lange Zeit austariert wurde. Dafür braucht es Erfahrung, Urteilsvermögen und ein sicheres Gespür für Menschen und Situationen.

Deshalb reicht es in Nachfolgeprozessen nicht aus, lediglich nach einem qualifizierten Kandidaten zu suchen. Gefragt ist mehr als fachliche Kompetenz. Entscheidend ist Passung. Eine Führungspersönlichkeit muss Vertrauen aufbauen, Stabilität geben und gleichzeitig Veränderung ermöglichen.

Die unterschätzte Führungsfrage

In der Praxis zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Die Führungsfrage wird in Nachfolgeprozessen häufig unterschätzt. Viele Unternehmer gehen davon aus, dass mit dem Käufer automatisch auch die operative Lösung kommt. Manchmal stimmt das. Häufig jedoch nicht. Ein Investor bringt Kapital und Struktur, ein strategischer Käufer Marktlogik und Integrationskraft. Doch beides ersetzt nicht die Persönlichkeit an der Spitze, die täglich Entscheidungen trifft und das Unternehmen tatsächlich führt.

Gleichzeitig sind die Anforderungen an Geschäftsführer deutlich komplexer geworden. Digitalisierung und künstliche Intelligenz verändern Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zyklen, während regulatorischer Druck, geopolitische Unsicherheiten, Fachkräftemangel und steigende Finanzierungskosten den Handlungsspielraum vieler Unternehmen einengen. Führung bedeutet deshalb heute weit mehr als operative Steuerung. Gefragt sind Persönlichkeiten mit klarer Ergebnis- und Zielorientierung, die auch unter hoher Belastung handlungsfähig bleiben und Verantwortung übernehmen. Erfolgreiche Geschäftsführer zeigen Initiative, reflektieren ihr eigenes Handeln und entwickeln sich



Nachfolge ist keine rein finanzielle oder juristische Aufgabe. Sie ist immer auch eine Führungsfrage.

– Gabriela Jaecker,
Co-Gründerin und Geschäftsführerin von CleverMatch,
Personal- und Nachfolgeberatung für den Mittelstand

kontinuierlich weiter. Sie kommunizieren überzeugend, können Konflikte konstruktiv lösen und Zusammenarbeit auf der Basis von Integrität gestalten. Gleichzeitig braucht es analytische Stärke, um Entwicklungen richtig einzuordnen, fundierte Schlussfolgerungen zu ziehen und Unternehmen mit unternehmerischer und strategischer Orientierung sicher durch Veränderungen zu führen.

Ein intransparenter Markt

Genau hier zeigt sich ein strukturelles Problem des Marktes. Viele Nachfolgen entstehen noch immer über persönliche Netzwerke, Empfehlungen oder klassische Suchmandate. Das ist nicht grundsätzlich falsch, aber häufig zu eng. Zahlreiche geeignete Kandidaten sind gar nicht aktiv auf dem Markt. Sie führen Geschäftsbereiche oder ganze Unternehmen und wären für die richtige Aufgabe offen, werden jedoch in traditionellen Suchlogiken oft nicht sichtbar.

Gleichzeitig laufen Nachfolgeprozesse fast immer unter hoher Vertraulichkeit. Auch das ist verständlich. Kein Unternehmer möchte frühzeitig Unruhe

bei Mitarbeitenden, Kunden oder Lieferanten auslösen. Diese notwendige Diskretion hat jedoch eine Kehrseite: Der Markt bleibt intransparent. Unternehmen suchen in einem begrenzten Radius, während der tatsächlich passende Geschäftsführer häufig außerhalb dieses Radius liegt.

Passung statt Lebenslauf

Aus unserer Arbeit bei CleverMatch zeigt sich seit vielen Jahren ein klares Muster. Wir besetzen seit über fünfzehn Jahren Geschäftsführerpositionen und haben Zugang zu knapp 20 000 Interessentinnen und Interessenten.

Das Problem ist selten ein Mangel an interessanten Profilen. Entscheidend ist vielmehr die Frage, wer in welcher Konstellation langfristig funktioniert. Ein überzeugender Lebenslauf garantiert noch keine erfolgreiche Nachfolge. Auch ein gutes Interview sagt wenig über die spätere Wirksamkeit einer Führungspersönlichkeit aus. Entscheidend ist, ob eine Person in genau diesem Umfeld bestehen kann: in einer inhabergeprägten Kultur, in

einer sensiblen Übergangsphase, mit einem erfahrenen Führungsteam und mit Gesellschaftern, die Kontinuität erwarten, während der Markt gleichzeitig Veränderung verlangt.

Gerade im Mittelstand ist diese langfristige Passung entscheidend. Fehlentscheidungen zeigen sich oft erst nach zwölf oder achtzehn Monaten, wenn wichtige Mitarbeitende gegangen sind, Entscheidungen liegen bleiben oder Vertrauen im Unternehmen langsam erodiert.

Nachfolge beginnt früher

Deshalb sollte die Führungsfrage deutlich früher in den Mittelpunkt rücken. Nachfolge beginnt nicht erst mit dem Verkaufsprozess. Sie beginnt Jahre davor. Unternehmer, die frühzeitig über operative Übergänge nachdenken, schaffen sich mehr Handlungsspielraum. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, zunächst einen Geschäftsführer an Bord zu holen, der Verantwortung übernimmt, das Unternehmen kennenlernt und später möglicherweise auch gesellschaftsrechtlich einsteigt. Solche Modelle wirken oft stabiler als eine Komplettlösung unter Zeitdruck.

Auch Investoren sollten diesen Aspekt stärker berücksichtigen. In vielen Transaktionen wird intensiv über Commercial Due Diligence, Finanzierungsstrukturen und Synergien diskutiert. Über die operative Führungsarchitektur wird dagegen häufig zu spät gesprochen. Dabei hängt gerade in Buy-and-Build-, Nachfolge- oder Carve-out-Situationen ein erheblicher Teil der späteren Wertentwicklung von der Qualität des Managements ab.

Führung entscheidet

Die gute Nachricht ist: Der Markt kann sich weiterentwickeln. Es gibt heute bessere Möglichkeiten, Führungspersönlichkeiten systematisch zu identifizieren, zu kuratieren und hinsichtlich ihrer langfristigen Passung zu beurteilen. Wenn es gelingt, den Zugang zu geeigneten Geschäftsführern breiter, professioneller und transparenter zu organisieren, kann aus der Nachfolgewelle eine große Chance für den deutschen Mittelstand werden. Denn viele mittelständische Unternehmen sind wirtschaftlich gesund, technologisch stark und in ihren Nischen hervorragend positioniert. Was ihnen oft fehlt, ist nicht Perspektive, sondern die richtige Person für den nächsten Abschnitt.

Die stille Nachfolgekrise ist deshalb weniger eine Kapitalmarktfrage als eine Führungsfrage. Am Ende entscheidet bei der Nachfolge nicht allein, wer kaufen kann.

Entscheidend ist, wer führen kann.

Leitfaden: Entscheidende Erfolgsfaktoren bei der Auswahl der Geschäftsführung.
Insights zur Vermeidung von Fehlbesetzungen.



clevermatch.com

 CleverMatch



Bild: Shutterstock, Ulf Witteck

Wenn der Deal im Regelwerk stecken bleibt

Der Kaufpreis ist verhandelt, die Finanzierung steht. Alles scheint bereit für die Unterschrift. Und doch platzt manche Übernahme von Unternehmen kurz vor dem Ziel. Der Grund liegt heute oft nicht im Markt, sondern im Regelwerk.

Der Moment, in dem beide Seiten sich über den Preis einig sind, war früher der Durchbruch einer Transaktion. Danach ging es meist nur noch um juristische Details. Heute beginnt an dieser Stelle oft erst der schwierigste Teil. Investitionskontrollen, steuerliche Strukturfragen, kartellrechtliche Prüfungen, Compliance-Vorgaben und neue ESG-Regeln greifen tief in viele Deals ein. Besonders deutlich zeigt sich das bei grenzüberschreitenden Beteiligungen – etwa wenn ein US-Investor einen deutschen Mittelständler übernimmt. Der Businessplan mag überzeugen. Doch ob ein Deal wirklich zustande kommt, entscheidet sich häufig an ganz anderer Stelle.

Der Staat schaut genauer hin
Deutschland gilt weiterhin als offener Standort für internationale Investoren. Gleichzeitig prüft der Staat Beteiligungen aus Drittstaaten heute deutlich genauer als noch vor einigen Jahren. Grundlage sind das Außenwirtschaftsgesetz und die Außenwirtschaftsverordnung. Sie erlauben es dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, Transaktionen zu überprüfen, wenn sicherheitsrelevante Branchen betroffen sind.

In sensiblen Bereichen – etwa bei kritischer Infrastruktur oder bestimmten Technologien – kann eine Prüfung bereits ausgelöst werden, wenn ein Investor zehn Prozent der Stimmrechte erwirbt. In anderen Branchen liegen die Schwellen bei zwanzig oder fünfundsiebzig Prozent. Für internationale Investoren gehört diese Prüfung inzwischen zum normalen Ablauf einer Transaktion – ähnlich selbstverständlich wie die wirtschaftliche Bewertung eines Unternehmens.

Die Steuerstruktur entscheidet mit
Auch steuerliche Fragen bestimmen, ob sich ein Deal wirtschaftlich lohnt. Die Wahl zwischen Asset-Deal und Share-Deal kann

große Unterschiede machen. Abschreibungen, Verlustvorträge oder auch die Grunderwerbsteuer hängen stark davon ab, wie eine Transaktion aufgebaut wird.

Bei internationalen Investoren wird das Bild noch komplexer. Dann spielen Quellensteuern, Finanzierungsmodelle und Doppelbesteuerungsabkommen eine Rolle. Gleichzeitig verändert sich das globale Steuerumfeld. Große Unternehmensgruppen müssen inzwischen eine Mindeststeuer von fünfzehn Prozent zahlen. Diese Regel geht auf Arbeiten der OECD zurück und gilt seit 2024 auch in der Europäischen Union.

Kartellrecht prüft die Marktstruktur
Auch das Wettbewerbsrecht kann eine Übernahme bremsen. In Deutschland greift die Zusammenschlusskontrolle in der Regel, wenn ein beteiligtes Unternehmen mehr als fünfzig Millionen Euro Umsatz im Inland

Deutschland gilt weiterhin als offener Standort für internationale Investoren.

erzielt und ein weiteres Unternehmen mehr als siebzehneinhalb Millionen Euro.

Bei größeren Deals kommt zusätzlich die europäische Fusionskontrolle ins Spiel. Seit 2023 prüft die Europäische Kommission außerdem im Rahmen der sogenannten »Foreign Subsidies Regulation«, ob staatliche Subventionen aus Drittstaaten den Wettbewerb im europäischen Binnenmarkt verzerren könnten.

Risiken liegen oft im Detail

In der Praxis scheitern viele Deals nicht an der Strategie. Häufig sind es operative Fragen, die plötzlich Gewicht bekommen. Geldwäscheprüfungen, Sanktionslisten oder Transparenzpflichten gehören inzwischen zu jeder Due Diligence.

Das deutsche Transparenzregister wird seit 2021 als Vollregister geführt und erfasst wirtschaftlich Berechtigte von Unternehmen.

Fehlerhafte oder unvollständige Angaben können bei Übernahmen erhebliche Haftungsrisiken auslösen. Auch Exportkontrollen gewinnen an Bedeutung. Unternehmen müssen Risiken analysieren und interne Kontrollsysteme für internationale Geschäfte aufbauen.

Nachhaltigkeit wird Teil der Bewertung

Ein weiterer Faktor rückt stärker in den Mittelpunkt: Nachhaltigkeit. Seit 2023 gilt in Deutschland das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz für Unternehmen mit mehr als dreitausend Beschäftigten. Seit 2024 gilt es auch für Unternehmen mit mehr als tausend Mitarbeitenden.

Parallel erweitert die europäische Corporate Sustainability Reporting Directive die Berichtspflichten großer Unternehmen zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen. Für Investoren bedeutet das: ESG-Risiken gehören heute zur wirtschaftlichen Bewertung eines Unternehmens.

Der Deal beginnt früher als früher

Für viele mittelständische Unternehmen bleibt M&A, also Unternehmensfusionen und -übernahmen, ein wichtiger Weg, Wachstum zu finanzieren oder eine Nachfolge zu regeln. Doch der Ablauf solcher Transaktionen hat sich spürbar verändert. Steuerstruktur, regulatorische Genehmigungen, Compliancepflichten und ESG-Risiken müssen heute deutlich früher analysiert werden.

Wer diese Themen erst kurz vor Vertragsabschluss prüft, riskiert Verzögerungen oder neue Forderungen. Der Preis allein entscheidet deshalb längst nicht mehr über den Erfolg einer Übernahme. In vielen Fällen entscheidet das Regelwerk.

Wer diese Themen erst kurz vor Vertragsabschluss prüft, riskiert Verzögerungen oder neue Forderungen.

M&A: Komplexität steigt, Anforderungen auch

Seit 40 Jahren zählt Pluta zu den führenden Gesellschaften für Unternehmens-Restrukturierungen und -Transaktionen. Im Interview erläutert Dr. Maximilian Pluta die aktuellen Herausforderungen, denen sich Käufer und Verkäufer von Unternehmen stellen müssen.



Dr. Maximilian Pluta
Managing Partner, Pluta

Herr Pluta, wie sehr beeinflussen die derzeitigen globalen Unsicherheiten und Krisen den M&A-Markt?

Die geopolitischen Spannungen und Handelskonflikte wirken sich spürbar auf den Markt aus. Sie erhöhen die Risikoaversion auf Investorenseite und verlängern Prüf- und Genehmigungsprozesse. Insgesamt stagnieren oder sinken die Deal-Volumina, während die Transaktionswerte häufig von einzelnen Megadeals getragen werden. Gleichzeitig beobachten wir eine klare Verschiebung hin zu strategischen und sehr gezielten Transaktionen – etwa zur Sicherung der eigenen Wertschöpfungskette oder zur Stärkung technologischer Kompetenzen. Investoren agieren selektiver und stellen höhere Anforderungen an die Analyse der Werttreiber. Hinzu kommen zunehmende regulatorische Vorgaben und politische Risiken, die insbesondere grenzüberschreitende Transaktionen komplexer machen.

Welche Seite braucht derzeit mehr Beratung – die Investoren oder die Targets?

Beide Seiten benötigen intensive Beratung. Aktuell stehen jedoch Investoren besonders unter Druck. Sie müssen Bewertungen unter hoher Unsicherheit vornehmen, geopolitische Risiken einpreisen und Finanzierungen unter restriktiveren Bedingungen strukturieren.

Die Due Diligence wird immer komplexer. Wie kann dort eine vollumfängliche, effektive Betreuung oder Koordination aussehen?

Eine Due Diligence ist heute multidisziplinär, das heißt die Teams integrieren Finanzen, Recht, Steuern, IT, ESG, Technologie, Compliance, Markt- und Branchenanalysen. Daten- und Analytik-Tools verbessern dabei die Qualität und Effizienz der Due Diligence. Wesentlich ist eine klare Strukturierung des Prozesses. Dazu gehört ein zentrales Projektmanagement mit klar definierten Rollen, um die Kommunikation und Koordination aller Beteiligten zu steuern. Gleichzeitig muss priorisiert werden. Dabei geht es vor allem um wesentliche Risiken, Risikokategorien und Szenario-Analysen. Vertrauen entsteht dabei weniger durch maximale Informationsmenge, sondern durch klare Kommunikation, Verlässlichkeit und persönliche Präsenz im gesamten Prozess.

Werden technische Themen wie KI oder IT-Strukturen für Transaktionen wichtiger?

Definitiv. Die Identifizierung geeigneter Investoren ist ein zentraler Erfolgsfaktor. KI-gestützte Analysen und systematische Verschlagwortungen ermöglichen eine deutlich präzisere Ansprache – idealerweise auf der Ebene der relevanten Entscheidungsträger. Auch in der Due Diligence entfaltet KI ihr Potenzial: Eine KI-gestützte Analyse von Datenräumen reduziert den manuellen Aufwand für den Abgleich und die Kombination verschiedener im Datenraum bereitgestellter Listen und Dokumente erheblich. IT-Strukturen selbst werden zunehmend zu kritischen Assets – insbesondere bei technologiegetriebenen Transaktionen. Gleichzeitig birgt die Integration von ERP-Systemen in der Post-Merger-Phase erhebliche Risiken. Unterschätzte IT-Integrationen entwickeln sich nicht selten zur Kostenfalle.

Wie sehr beeinflussen ESG- und Compliance-Themen die erfolgreiche Durchführung von M&A?

ESG ist längst integraler Bestandteil jeder Due Diligence. Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren beeinflussen Bewertungen, Finanzierungen und Integrationsplanungen. Unzureichend adressierte ESG-Risiken

führen zunehmend zu Neubewertungen oder sogar zum Abbruch von Transaktionen. Wer heute erfolgreich M&A betreiben will, muss ESG nicht nur prüfen, sondern strategisch mitdenken.

Interview **Rüdiger Schmidt-Sodingen**

Weitere Informationen unter:
pluta.net



PLUTA

Dr. Maximilian Pluta ist Managing Partner der Pluta Rechtsanwalts GmbH und Geschäftsführer der Pluta Management GmbH. Pluta hilft Unternehmen in rechtlich und wirtschaftlich herausfordernden Situationen. Die Experten unterstützen seit vielen Jahren bei M&A-Transaktionen.

Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP • Brandreport

Wenn Strategie auf Emotion trifft – so gelingt »Cross-Border M&A« im Mittelstand

Warum scheitern grenzüberschreitende Verkäufe trotz guter Zahlen? Und wie macht man ein Familienunternehmen »M&A-ready«? Mirko von Bieberstein, Experte für internationale M&A-Transaktionen, gibt Einblicke in die komplexe Welt der Cross-Border-Deals.



Mirko von Bieberstein
M&A-Anwalt

Herr von Bieberstein, die M&A-Nachfolgeregelung (Mergers & Acquisitions) ist ein komplexes Unterfangen – dies umso mehr, wenn noch der Faktor »cross-border« hinzukommt. Welche Interessen muss man hier abwägen?

Neben Preisvorstellungen ist ein zentraler Reibungspunkt bei Cross-Border-M&A nicht selten die kulturelle Differenz. Ausländische Investoren operieren oft mit einer völlig anderen Geschwindigkeit und Erwartungshaltung. Zudem kann es am Gespür für die regionale Bedeutung und die soziale Rolle, die ein deutsches Unternehmen in seiner Heimat spielt, fehlen. Nehmen wir einen strategischen Investor als Beispiel: Dieser will expandieren, Marktzugang gewinnen und vor allem die Technologie vereinnahmen. Der Erhalt einer traditionsreichen Marke ist für ihn nicht zwingend ein wertbildender Faktor. Das führt unweigerlich zu Zielkonflikten, die moderiert werden müssen.

Inwieweit können Sie in Ihrer Rolle als Berater und Anwalt hier vermitteln?

Unsere Aufgabe erschöpft sich tatsächlich nicht in der juristischen Tätigkeit, vielmehr leisten wir auch kulturelle »Übersetzungsarbeit« und vermitteln. Professionelle Beratung ist das A und O, um zu verhindern, dass die Stimmung zwischen den Parteien kippt. Bei Cross-Border-Deals müssen auf beiden Seiten Expertinnen und Experten sitzen, die die Sprache des jeweils anderen – auch im übertragenen Sinne – verstehen. Wir fungieren als Kommunikatoren und Übersetzer, um sicherzustellen, dass keine irreversiblen Verwerfungen entstehen, bevor der Vertrag überhaupt unterschriftsreif ist.

Was empfehlen Sie deutschen Unternehmen, um »M&A-ready« zu werden, wenn sie im Ausland nach Käufern suchen?

Vorbereitung ist alles. Die »M&A-Readiness« sollte man frühzeitig, idealerweise bis zu zwei Jahre im Voraus, planen. Oft sind mehrere Familienangehörige am Zielunternehmen beteiligt, was die Zielfindung erschwert. Man muss sich ehrlich fragen: Was will ich erreichen? Welche Ziele haben Priorität? Rund sechs bis zwölf Monate vor dem eigentlichen Verkaufsstart sollte eine umfassende »Vendor Due Diligence« durchgeführt werden: Man durchleuchtet das eigene Unternehmen

mit den Augen eines Fremden, um Risiken aufzuspüren und rechtzeitig zu beseitigen, etwa durch den Aufbau von weiteren Management- und Compliance-Strukturen.

Sprechen wir über das kritischste Thema: den Preis. Wie verhindert man, dass Wunschvorstellungen beim Preis und Angebot zu weit auseinanderdriften?

Ein gewisser »Evaluation Gap« lässt sich kaum vermeiden. Es geht daher vor allem darum, wie man mit diesen Differenzen umgeht. Die kommerzielle Seite gibt hier den Takt vor, aber der Preis bleibt immer die größte Herausforderung. Der Verkäufer sieht sein Lebenswerk, der Käufer sieht eine Informationsasymmetrie und fragt sich: Welche Risiken kaufe ich mit ein? Wenn der Verkäufer keine umfassende Due Diligence zulassen will und gleichzeitig weitgehende Garantien ablehnt, wird es schwierig.

Welche rechtlichen Fallstricke lauern spezifisch bei Cross-Border-Transaktionen?

Die Liste ist lang. Zentral sind die Bereiche Gewährleistung, Garantie und Haftung. Eine saubere Due Diligence ist die unverzichtbare Grundlage für die Garantien des Käufers. Viele KMU sträuben sich anfangs dagegen, ihr Unternehmen so tief durchleuchten zu lassen,

aber es ist der einzige Weg. Ein Standard-Tool ist heute die Gewährleistungsversicherung (W&I Insurance). Versicherer übernehmen dabei das Risiko für Garantieverletzungen. Das entlastet beide Seiten. Zudem darf man das regulatorische Risiko nicht unterschätzen, etwa die außenwirtschaftsrechtliche Investitionskontrolle. Der Bund kann Erwerbe durch ausländische Investoren prüfen und bei Gefährdung der öffentlichen Ordnung und Sicherheit beschränken und – im Extremfall – sogar verbieten. Besonders bei Investoren aus China im Technologiebereich ist das ein heißes Eisen. Im Prozess müssen beide Seiten zu einer realistischen Einschätzung der Risiken kommen und der Verkäufer wird versuchen, das Risiko einer Untersagung oder Beschränkung in der Transaktionsdokumentation auf den Käufer abzuwälzen.

Dies ist nur ein Auszug des gesamten Interviews. Das komplette Interview unter: clearygottlieb.com



CLEARY GOTTLIEB

Neue Wege für die Unternehmensnachfolge im Mittelstand

Tausende mittelständische Unternehmen stehen in Deutschland vor einem Generationswechsel. Doch Übergaben scheitern selten an Finanzierung oder Marktbedingungen, sondern häufig an menschlichen Faktoren. Gleichzeitig verändern technologische Umbrüche, geopolitische Spannungen und steigende Finanzierungskosten die Rahmenbedingungen für Unternehmer. Die BWK Unternehmensbeteiligungsgesellschaft begleitet seit über drei Jahrzehnten mittelständische Unternehmen mit langfristigem Beteiligungskapital und unterstützt Nachfolgeprozesse sowie Wachstumsstrategien im Mittelstand. Geschäftsführer Dr.-Ing. Bernd Bergschneider und Geschäftsführerin Margit Müller über typische Hürden bei Unternehmensübergaben und die Rolle langfristiger Beteiligungspartner.



Dr.-Ing. Bernd Bergschneider
Geschäftsführer



Margit Müller
Geschäftsführerin

Herr Dr. Bergschneider, im deutschen Mittelstand stehen viele Unternehmen vor einem Generationswechsel. Wo sehen Sie derzeit die größten Blockaden?
Häufig sind Übergaben nicht ausreichend vorbereitet und das Unternehmen ist stark von einer Unternehmerpersönlichkeit abhängig. Viele Firmen wurden über Jahrzehnte von ihrem Gründer geprägt. Wenn diese Person loslassen soll, ist das emotional schwierig. Gleichzeitig sehen wir in einigen Branchen zusätzliche Unsicherheiten. Gerade in der Automotive-Industrie ist die Lage derzeit angespannt. Die Transformation vom Verbrennungsmotor zur Elektromobilität ist noch nicht abgeschlossen, gleichzeitig wächst der internationale Wettbewerb deutlich.

Wie stark beeinflusst das persönliche Loslassen den Erfolg einer Nachfolgelösung?
Sehr stark. Viele Unternehmer vergleichen ihr Unternehmen mit einem Kind. Sie haben es gegründet, aufgebaut und über Jahrzehnte entwickelt. Selbst wenn sie sich für einen Verkauf entscheiden, fällt es häufig schwer, danach wirklich Abstand zu halten. Unsere Erfahrung zeigt: Ein klarer Schnitt hilft oft. Beteiligungen können bestehen bleiben, aber operativ sollte man sich bewusst zurückziehen.

BWK arbeitet mit einer langfristigen Beteiligungsstruktur ohne festen Exit-Zeithorizont. Welche Vorteile hat das für Nachfolgesituationen?
Klassische Private-Equity-Fonds arbeiten meist mit Laufzeiten von drei bis sieben Jahren. Dadurch müssen Veränderungen und Optimierungen relativ schnell umgesetzt werden, um das Unternehmen später mit der entsprechenden Rendite zu verkaufen. Wir haben deutlich mehr Zeit. Das ermöglicht es, gemeinsam mit Management und bisherigen Eigentümern einen langfristigen Plan zu entwickeln und umzusetzen. Für viele Unternehmer ist das wichtig, weil ihr Lebenswerk nicht kurzfristigen Renditezielen untergeordnet wird.

Frau Müller, BWK beteiligt sich sowohl mit Mehrheits- als auch mit Minderheitsbeteiligungen. Wann ist welche Lösung sinnvoll?
Margit Müller: Eine Mehrheitslösung bietet

sich häufig an, wenn die Entscheidung zur Übergabe klar gefallen ist und die Unternehmerfamilie sich perspektivisch auch aus der Gesellschafterrolle zurückziehen möchte. Wenn diese Meinungsbildung noch nicht abgeschlossen ist oder Kapital für Wachstum benötigt wird, kann eine Minderheitsbeteiligung sinnvoll sein. Viele Familienunternehmen nutzen das, um Investitionen oder Zukäufe zu finanzieren, ohne ihre unternehmerische Rolle vollständig aufzugeben.

Management-Buy-outs gewinnen im Mittelstand an Bedeutung. Welche Rolle spielt BWK dabei?
Müller: Wir unterstützen häufig schon bei der Auswahl eines geeigneten Managementteams. Unternehmer ziehen verständlicherweise oft langjährige Mitarbeitende als Nachfolger in Betracht. Loyalität ist wichtig, aber erfolgreiche Unternehmensführung erfordert zusätzliche Fähigkeiten. Wenn ein neues Managementteam übernimmt, helfen wir beim Aufbau von Steuerungssystemen und Kennzahlen, damit das Unternehmen verlässlich geführt werden kann.

Neben Kapital versprechen Beteiligungsgesellschaften strategische Unterstützung. Wo entsteht der größte Mehrwert?
Bergschneider: BWK greift nicht in das operative Tagesgeschäft ein. Unsere Rolle liegt darin, Struktur, Finanzierungskompetenz und strategische Perspektiven einzubringen.

Der Bedarf an Nachfolgelösungen wird weiter steigen. Immer häufiger entscheiden sich Kinder von Unternehmern bewusst gegen die Übernahme des Familienbetriebs.

– Dr.-Ing. Bernd Bergschneider,
Geschäftsführer

Dazu gehören Controllinginstrumente, Unterstützung bei Bankgesprächen oder Erfahrung bei Unternehmenszukäufen und Auslandsexpansionen. Gerade im Mittelstand sehen wir häufig, dass Unternehmer operativ sehr stark sind, während hinsichtlich der anderen genannten Aufgaben und Ziele weniger Erfahrungen vorliegen.

Viele Unternehmen erleben derzeit wirtschaftlich schwierigere Zeiten. Verändert das die Nachfrage nach Beteiligungskapital?
Müller: Wir sehen beides. Einerseits gibt es mehr Anfragen von Unternehmen, die bereits unter Druck geraten sind. Solche Sanierungssituationen passen allerdings nicht zu unserem Ansatz. Andererseits gibt es weiterhin solide Unternehmen mit Wachstumsperspektiven, die Eigenkapital für Investitionen oder Internationalisierung suchen. Auffällig ist, dass manche Unternehmen ihre Eigenkapitalbasis erst sehr spät stärken wollen.

Sie investieren ausschließlich in etablierte Mittelständler mit tragfähigen Geschäftsmodellen. Welche Branchen betrachten Sie derzeit besonders kritisch?
Bergschneider: Grundsätzlich investieren wir nicht in Sanierungsfälle oder klassische Venture-Capital-Start-ups. Außerdem prüfen wir Branchen mit großen strukturellen Unsicherheiten besonders genau, beispielsweise im industriellen Bereich oder im Handel, wozu

aktuell auch das in den vergangenen Jahren sehr erfolgreiche Online- und E-Commerce-Geschäft zählt. Das heißt nicht, dass diese Branche keine Zukunft haben, aber aktuell ist die Marktlage von vielen offenen Fragen geprägt. Positiv betrachtet ergeben sich aber auch viele Nachfolgethematiken in Zukunftsbranchen wie beispielsweise Infrastruktur, Health-Care, Umwelt und Energie, nachhaltiges Bauen und moderne Mobilität.

Viele Mittelständler wissen, dass künstliche Intelligenz wichtig wird, tun sich aber mit der Umsetzung schwer. Wo liegen die größten Hürden?
Bergschneider: Der Wille ist in vielen Unternehmen vorhanden. Die Herausforderung sind Ressourcen und Know-how. Ein typisches mittelständisches Unternehmen kann nicht einfach ein KI-Team aufbauen. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden im Tagesgeschäft stark eingebunden.

Welche Rolle kann ein Beteiligungspartner dabei spielen?
Bergschneider: Wir sehen KI als strategisches Thema für die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands. Deshalb haben wir bei BWK eigene Spezialisten aufgebaut, die unsere Beteiligungsunternehmen beim Einsatz von KI gezielt unterstützen. Gemeinsam analysieren wir, in welchen Bereichen Anwendungen sinnvoll sind, und begleiten die Umsetzung, damit Unternehmen diese Projekte nicht zusätzlich zum Tagesgeschäft stemmen müssen.

Droht Unternehmen ohne KI langfristig ein Wettbewerbsnachteil?
Bergschneider: Davon bin ich überzeugt. Die technologische Entwicklung verläuft exponentiell. Unternehmen, die sich damit nicht beschäftigen, werden es schwer haben, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu halten – besonders im internationalen Wettbewerb.

Wie wird sich die Nachfolgelandschaft im Mittelstand in den kommenden Jahren verändern?
Bergschneider: Der Bedarf an Nachfolgelösungen wird weiter steigen. Immer häufiger entscheiden sich Kinder von Unternehmern bewusst gegen die Übernahme des Familienbetriebs. Dadurch werden externe Nachfolgelösungen wichtiger.

Müller: Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Unternehmensführung. Märkte verändern sich schneller, Technologien entwickeln sich rasant. In solchen Situationen kann ein erfahrener Beteiligungspartner helfen, Struktur und langfristige Perspektiven zu schaffen.

Weitere Informationen unter:
bwk.de



Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Unternehmensführung. Märkte verändern sich schneller, Technologien entwickeln sich rasant.

Mittelstand im Wandel: Private Equity als Partner bei der Nachfolge – und strategische Chancen durch Distressed M&A



Dr. Andreas Remuta und Benjamin Bein
Rechtsanwälte und Partner,
PPR & Partner, Düsseldorf

Welche Rolle spielt rechtliche Beratung bei der Nachfolge unter Private Equity Beteiligung und bei der Realisierung von Käuferchancen im Distressed M&A? Einschätzungen von Dr. Andreas Remuta und Benjamin Bein von PPR & Partner, Düsseldorf.

Herr Dr. Remuta, Herr Bein, der Druck auf Nachfolgelösungen im Mittelstand steigt. Welche Entwicklungen sehen Sie in Ihrer rechtlichen Beratungspraxis?

Dr. Andreas Remuta: Viele Unternehmer stehen vor der Übergabe – häufig ohne internen Nachfolger. Wir beobachten einen stark wachsenden Bedarf an rechtlicher Beratung: Transaktionsstrukturierung, Haftungsfragen, gesellschaftsrechtliche Besonderheiten, steuerliche Implikationen. Ohne professionelle Vorbereitung drohen Preisabschläge, Verzögerungen bis hin zum Scheitern oder Haftung. Unser Auftrag ist es, Übergänge so aufzusetzen, dass Risiken minimiert und Werte gesichert werden.

Benjamin Bein: Parallel nehmen regulatorische Anforderungen zu – ESG, Governance, Lieferkette, Datenschutz. Das verschärft die Due Diligence und macht präzise Vertragswerke notwendig. Rechtliche Qualität wird damit zum Schlüsselfaktor für Timing, Preis, Haftungsabgrenzung und letztlich Transaktionssicherheit.

Private Equity tritt vermehrt als Nachfolgepartner auf. Was macht diese Käufergruppe attraktiv?

Bein: Professionalität, Geschwindigkeit und Planbarkeit. Verkäufer können Teile ihres Vermögens realisieren und zugleich am künftigen Wachstum teilhaben. Rückbeteiligungen, Earn-outs oder Vendor-Loans sind erprobte Instrumente – sie brauchen aber klare Regeln, damit die Partnerschaft trägt.

Dr. Remuta: Entscheidend sind sauber definierte Kontroll- und Mitspracherechte, Informationspflichten und Exit Optionen. Gut gestaltete Beteiligungs- und Gesellschaftervereinbarungen geben gerade beim schrittweisen Übergang Stabilität.

Sie beraten auf Käufer- und Verkäuferseite. Wo liegen die größten Stolpersteine?

Dr. Remuta: Mittelständler sind oft historisch gewachsen: Mischstrukturen, Pensionszusagen, Nebenbetriebe in einer Gesellschaft. Ohne rechtliche Aufarbeitung werden solche Themen zum »Deal Breaker« oder drücken den Preis.

Frühzeitige Reorganisation, Datenraumdisziplin und klare Haftungslogiken zahlen sich aus.

Bein: Der Garantiekatalog als zentrales Instrument der Risikoabgrenzung ist ein permanentes Spannungsfeld zwischen Verkäufer- und Käuferinteressen. W&I Versicherungen bieten hier immer häufiger Lösungsmöglichkeiten. Erfahrung hilft, Risiken sinnvoll zu verteilen – mit pragmatischen, vollzugsfähigen Klauseln statt Überregulierung.

»Distressed Transaktionen« – Unternehmenskäufe aus der Insolvenz – nehmen zu. Wo liegen Chancen und juristische Besonderheiten?

Bein: Distressed M&A eröffnet strategischen Käufern gezielte Einstiegsmöglichkeiten: Technologien, Teams, Marken oder Lieferketten lassen sich passgenau übernehmen – oft zu Konditionen, die außerhalb der Krise nicht erreichbar wären. Der Asset-Deal ermöglicht zudem, Altverbindlichkeiten in definierten Grenzen beim Verkäufer zu belassen. Eine echte strategische Chance auch für Mittelständler.

Dr. Remuta: Das Umfeld ist anspruchsvoll: hoher Zeitdruck, weniger Informationen, insolvenzrechtliche Leitplanken. Erfolgsentscheidend sind präzise Definition von Kaufgegenstand und Betriebsfortführung – inklusive Übergang von Arbeitsverhältnissen, IP Rechten sowie Miet- und IT Verträgen. Schlanke, belastbare Transaktionsprozesse und -dokumente schaffen Geschwindigkeit – und damit Wert.

Ihr Rat an Unternehmer, die 2026 einen Übergang planen?

Bein: Früh beginnen. »Vendor Due Diligence«, saubere Governance und belastbare Zahlen erhöhen Tempo und Preis. Optionen – strategischer Käufer, PE Mehrheit, Minderheitsbeteiligung – parallel denken.

Dr. Remuta: Qualität in der Ausgestaltung zahlt sich aus. Gute Verträge sind die Versicherung für die Lebensleistung. Wer rechtliche Weichen früh und richtig stellt, schafft Transaktionssicherheit – besonders bei Rück- oder Minderheitsbeteiligungen – und hält Optionen bis zum Closing offen.

Ihr Ausblick für 2026?

Bein: Der Nachfolgedruck bleibt hoch; Private Equity wird noch relevanter.

Dr. Remuta: Distressed M&A nimmt zu. Für strategische Käufer entstehen Chancen – Geschwindigkeit und juristische Präzision entscheiden.

Weitere Informationen unter:
ppr-partner.de



GxG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH • Brandreport

»Der Unternehmenskauf kann der rationalere Weg in die Selbstständigkeit sein«

Dass zahlreiche Unternehmen eine Nachfolge suchen, ist eine strategische Chance für Investoren, Manager und Jungunternehmer. Dr. Nikita Gontschar, Rechtsanwalt und Gründer der Boutique für Wirtschaftsrecht GxG Legal, plädiert für mehr »Acquisition Entrepreneurship«, also Unternehmertum durch Übernahme statt Neugründung.



Dr. Nikita Gontschar
Rechtsanwalt und Unternehmer

Herr Dr. Gontschar, kann der Kauf eines bestehenden Unternehmens genauso attraktiv sein wie eine Start-up-Gründung?

In vielen Fällen sogar attraktiver. Wer ein etabliertes Unternehmen übernimmt, startet nicht bei null, sondern mit funktionierenden Strukturen: mit Kundenbeziehungen, eingespielten Teams und einem nachweisbaren Geschäftsmodell. Das reduziert das operative Risiko erheblich. Gerade im deutschen Mittelstand gibt es viele profitable Unternehmen mit klarer Marktposition, deren größte Herausforderung nicht das Geschäftsmodell ist, sondern die Nachfolge. Für unternehmerisch denkende Manager oder Investoren kann der Unternehmenskauf daher der rationalere Weg in die Selbstständigkeit sein.

Für wen eignet sich »Acquisition Entrepreneurship« denn besonders?

Typischerweise für erfahrene Führungskräfte, Branchenexperten oder Investoren mit

operativem Interesse. Viele dieser Personen möchten unternehmerisch tätig werden, aber nicht die Unsicherheit einer klassischen Neugründung tragen. Die Übernahme eines bestehenden Unternehmens bietet hier eine sehr attraktive Alternative. In unserer Praxis sehen wir zum Beispiel immer häufiger erfahrene Private-Equity-Professionals, die nach Jahren auf Investoreseite selbst unternehmerische Verantwortung übernehmen möchten. Sie kennen Transaktionen, Finanzierung und Governance-Strukturen sehr gut – und suchen gezielt ein Unternehmen, das sie langfristig entwickeln können. Ein zweites Beispiel sind Mitglieder von Unternehmerfamilien. Für sie kann die Übernahme eines bestehenden Unternehmens eine Art »unternehmerischer Testballon« sein, bevor größere Verantwortung innerhalb der eigenen Gruppe übernommen wird. Große Familienkonzerne nutzen dieses Prinzip bewusst. Bei LVMH etwa führen mehrere Familienmitglieder eigene Marken – der Sohn von Bernard Arnault hat beispielsweise nach der Akquisition die Leitung von Rimowa übernommen. In beiden Fällen gilt: Erfolgreiches »Acquisition Entrepreneurship« braucht nicht nur Kapital, sondern auch eine klare strategische Vorstellung davon, wie das Unternehmen weiterentwickelt werden soll.

Wie müssen Finanzierung und Struktur gestaltet sein, damit aus

einer Übernahme nachhaltiges Unternehmertum wird?

Entscheidend ist eine ausgewogene Struktur aus Eigenkapital, Fremdfinanzierung und gegebenenfalls Verkäuferbeteiligung. Viele erfolgreiche Transaktionen kombinieren Bankfinanzierung, Eigenmittel und eine Beteiligung des Verkäufers über eine Minderheitsposition oder Earn-out-Mechanismen. Ebenso wichtig ist die Governance-Struktur: klare Verantwortlichkeiten, transparente Entscheidungswege und eine langfristig tragfähige Strategie für die Zeit nach dem Closing.

Wenn in der Familie oder im Management keine Nachfolge bereitsteht: Welche Optionen bestehen – und worauf sollte man strukturell achten, um mehrere potenzielle Käufer anzusprechen?

In dieser Situation haben Unternehmer grundsätzlich drei typische Optionen: einen Verkauf an das Management, an einen Finanzinvestor oder an einen strategischen Wettbewerber. Entscheidend ist, dass sich Unternehmen frühzeitig so aufstellen, dass mehrere Käufergruppen grundsätzlich infrage kommen. Dazu gehören transparente Strukturen, klare Governance, belastbare Finanzzahlen und eine nachvollziehbare Wachstumsstrategie. Wer gut vorbereitet ist, schafft Wettbewerb unter potenziellen Käufern – und verbessert damit regelmäßig auch die Konditionen der Transaktion.

Welche Risiken werden auf der Verkaufsseite regelmäßig unterschätzt?

Viele Verkäufer unterschätzen die Bedeutung der Vorbereitung. Ein strukturierter Verkaufsprozess beginnt idealerweise mehrere Jahre vor der eigentlichen Transaktion. Außerdem werden die wirtschaftlichen Auswirkungen von Garantien, Haftungsregelungen oder Earn-out-Strukturen häufig erst spät vollständig verstanden. Eine gute Transaktionsarchitektur sorgt deshalb dafür, dass Interessen von Käufer und Verkäufer langfristig ausgewogen bleiben – nicht nur bis zum Closing, sondern auch darüber hinaus.

Interview Rüdiger Schmidt-Sodingen

Weitere Informationen unter:
gxglegal.com



Der frühe Exit: Weshalb deutsche Gründer ihre Firmen immer früher abgeben

In den Wachstumsbranchen Software und Healthcare bricht ein alter Grundsatz des Mittelstands: die lebenslange Bindung an das eigene Unternehmen. Gründer verabschieden sich heute oft schon mit Mitte 40 oder Anfang 50 aus der operativen Führung. Das Unternehmertum wandelt sich vom Lebenswerk zum Projekt auf Zeit.

Es ist ein Paradoxon, das die deutsche Wirtschaft derzeit spaltet. Während der aktuelle Report Unternehmensnachfolge 2025 der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) vor einer historischen Lücke bei Betriebsübergaben warnt und das Schließungsrisiko für Tausende Traditionsbetriebe beklagt, zeigt sich in den technologisch getriebenen Sektoren ein anderes Bild. Hier ist nicht der Mangel an Nachfolgern das Problem, sondern der Trend zum immer früheren, strategischen Ausstieg.

In den Konferenzräumen der M&A-Boutiquen – jenen spezialisierten Beratungshäusern für Fusionen und Übernahmen – in Frankfurt und München hat sich das Bild der Mandanten gewandelt. Wo früher Unternehmer nach Jahrzehnten Aufbauarbeit ihre Nachfolge regelten, sitzen heute häufig Geschäftsführer im besten Alter. Viele haben ihre Firmen erst vor zehn oder fünfzehn Jahren gegründet und entscheiden sich dennoch bereits für einen Verkauf. Besonders in Bereichen wie Software-as-a-Service (SaaS) und in medizinischen Einrichtungen beobachten Marktteilnehmer eine wachsende Zahl von Transaktionen, bei denen die Verkäufer kaum das 50. Lebensjahr erreicht haben. Der Ausstieg ist kein Privileg des Alters mehr, sondern eine rationale Option der Generation 40+.

Die Logik der Skalierbarkeit

Der Trend folgt einer klaren ökonomischen Logik, die Technologie- und Medizinunternehmen miteinander verbindet. Für internationale Investoren und Private-Equity-Fonds gehören beide Bereiche zu den attraktivsten Segmenten. Der Grund liegt in einer gemeinsamen Eigenschaft: Beide Branchen sind stark prozessgetrieben und skalierbar. Eine moderne Radiologie oder ein spezialisiertes Labor ist heute ein hochgradig digitalisiertes System, dessen Abläufe präzise organisiert sind.

Ähnlich verhält es sich bei Softwareunternehmen mit wiederkehrenden Einnahmemodellen. In beiden Fällen hängt der Erfolg weniger von der Intuition eines Inhabers ab als von stabilen Prozessen und planbaren Umsätzen. Diese Strukturen machen solche Unternehmen für Investoren interessant. Sie lassen sich in größere Plattformen integrieren und zu Netzwerken ausbauen, die nach einheitlichen wirtschaftlichen Kennzahlen gesteuert werden.

Der Druck der Innovationszyklen

Gerade in der Softwareindustrie haben sich die technologischen Zyklen stark beschleunigt. Ein Gründer Mitte 40 hat häufig bereits mehrere technologische Umbrüche erlebt. Wer ein SaaS-Unternehmen führt, steht nach rund einer Dekade oft vor der strategischen Entscheidung: Entweder er investiert massiv in die nächste Wachstumsphase, etwa in KI-Integration, oder er nutzt die hohen Bewertungen für einen Verkauf.

Viele wählen den zweiten Weg. Es erscheint rational, den geschaffenen Wert zu realisieren, solange Investoren hohe Preise zahlen. Der Exit ist hier weniger Ausdruck von Erschöpfung als eine nüchterne Entscheidung, das Klumpenrisiko des eigenen Vermögens rechtzeitig zu diversifizieren.

Zwar wird der frühe Exit oft als Chance für Neugründungen interpretiert, tatsächlich wechseln viele Ex-Inhaber jedoch eher in die Rolle von Investoren oder Beratern.

Flucht aus der administrativen Treitmühle

Auch im Gesundheitswesen verändert sich das Bild des freiberuflichen Arztes. Besonders Radiologien, Labore und Dialysezentren stehen zunehmend im Fokus größerer Investorenstrukturen. Diese Fachrichtungen benötigen erhebliche Investitionen in Geräte, IT-Systeme und Datensicherheit. Viele Ärzte sehen sich mit steigenden administrativen Anforderungen konfrontiert. Der organisatorische Aufwand wächst, während gleichzeitig erhebliche Investitionen notwendig werden, um technologisch auf dem neuesten Stand zu bleiben.

Vor diesem Hintergrund entscheiden sich immer mehr Praxisinhaber für einen Verkauf. Häufig bleiben sie als angestellte Spezialisten tätig, geben aber das unternehmerische Risiko ab. Diese Entwicklung führt dazu, dass medizinisches Eigentum zunehmend zentralisiert wird. In kapitalintensiven Disziplinen treten an die Stelle klassischer Einzelpraxen immer häufiger Versorgungszentren oder Investorenstrukturen.

Eine stille Veränderung des Unternehmertums

Für den Wirtschaftsstandort Deutschland markiert diese Entwicklung einen

Wandel. Die Stärke des Mittelstands beruhte lange auf langfristiger Kontinuität. Unternehmer führten ihre Betriebe über Jahrzehnte und prägten sie persönlich. Wenn erfolgreiche Gründer heute bereits mit Ende 40 aus der operativen Führung ausscheiden, verschiebt sich dieses Modell. Zwischen jungen Start-up-Gründern und finanzstarken Investoren entsteht eine Lücke, in der erfahrene Unternehmer mittleren Alters seltener werden.

Zwar wird der frühe Exit oft als Chance für Neugründungen interpretiert, tatsächlich wechseln viele Ex-Inhaber jedoch eher in die Rolle von Investoren oder Beratern. Das operative Erfahrungswissen wandert dadurch früher aus der täglichen Führung ab. Gleichzeitig steigt in manchen Branchen der Druck auf kurzfristige Wachstumsergebnisse. Investorengetriebene Strukturen orientieren sich mitunter stärker an Renditezielen als an einer jahrzehntelangen organischen Entwicklung.

Der Unternehmer auf Zeit

Letztlich spiegelt dieser Trend einen Mentalitätswandel wider. Für viele Gründer hat zeitliche Selbstbestimmung einen höheren Stellenwert als die Führung eines Unternehmens bis zum Ruhestand. Der Stolz auf das Namensschild an der Tür verliert an Gewicht gegenüber der Aussicht auf finanzielle Unabhängigkeit und neue Projekte. Solange Kapitalmärkte hohe Bewertungen für skalierbare Modelle zahlen, dürfte sich diese Entwicklung fortsetzen.

Die Ära der Unternehmer, die ihr Haus ein Leben lang führen, geht in den digitalen Zukunftsfeldern zu Ende. An ihre Stelle tritt der Gründer auf Zeit, der sein Unternehmen als Projekt versteht und den Verkauf als festen Teil der Strategie einplant.

Text Sarah Steiner

Brandreport • easybell

Die neue Relevanz des Gesprächs: Warum Telefonie zum strategischen Wachstumsfaktor wird

Chats, Kollaborationstools und Video-Meetings dominieren die interne Zusammenarbeit – doch im Kundenkontakt bleibt das persönliche Gespräch unverzichtbar. Wo Entscheidungen schnell fallen oder Vertrauen entsteht, bietet die Stimme den direktesten und verlässlichsten Kanal.

KI übernimmt zunehmend einfache Aufgaben und macht Telefonie zum Bestandteil eines vernetzten Kommunikationsökosystems. Für Unternehmen heißt das: Telefonie muss genauso flexibel, skalierbar und transparent funktionieren wie moderne Cloud-Services.

Vom Nebenbei-Kanal zur geschäftskritischen Infrastruktur

Telefonie ist heute kein Minutenprodukt mehr, sondern ein zentraler Baustein professioneller Erreichbarkeit. Entscheidend sind Qualität, Stabilität und einfache Administration. Unternehmen erwarten klare Preise, schnelle



Bereitstellung, flexible Skalierung und nahtlose Integration in bestehende Prozesse – so wie bei anderen »as a Service«-Modellen.

Easybells Antwort: Telefonie wie ein Cloud-Service

Die Cloud-Telefonanlage von Easybell folgt genau diesem Ansatz. Die Varianten Basic, Classic und Pro decken unterschiedliche Anforderungen ab, funktionieren aber nach dem gleichen Prinzip: einfach steuerbar und ohne technische Hürden.

Rufnummern, Weiterleitungen oder Regeln werden in Minuten eingerichtet. Änderungen erfolgen jederzeit über eine intuitive Oberfläche – ohne Techniker:innen oder Wartezeiten. Unternehmen behalten volle Kontrolle über ihre Erreichbarkeit, auch wenn sich Teams oder Strukturen kurzfristig ändern.

Kommunikation steuern statt nur telefonieren

Mit dem Call-Flow Creator gestalten Unternehmen Anrufwege flexibel per Drag and Drop – inklusive Zeitregeln, Skill-basierter Verteilung oder IVR-Menüs. Monitoring-Tools schaffen Transparenz über Erreichbarkeit und Auslastung und ermöglichen kontinuierliche Optimierung. So entsteht ein steuerbares Kommunikationssystem, das sich nahtlos in moderne Arbeits- und KI-Umgebungen einfügt.

Verlässlichkeit als Kernversprechen

Im Kundenkontakt zählt oft ein einziger

Moment. Daher setzt Easybell auf eine robuste Cloud-Infrastruktur, DSGVO-konforme Verarbeitung in Deutschland und klare Leistungszusagen. Als Teil der Destiny-Gruppe kombiniert Easybell internationale Erfahrung mit der Serviceorientierung eines deutschen Mittelständlers.

Fazit

Auch wenn interne Kommunikation digitaler wird: Für Kundinnen und Kunden bleibt das persönliche Gespräch entscheidend. Unternehmen, die Telefonie als modernen Cloud-Service verstehen, gewinnen Planungssicherheit, Effizienz und bessere Kundenerlebnisse. Easybell liefert dafür die passende Lösung – einfach, skalierbar und zuverlässig.

Weitere Informationen unter: easybell.de/ucaas

easybell

»KI entwickelt sich zum zentralen M&A-Konsolidierungstreiber im IT-Services-Markt«



Dieter Will
Gründer und Geschäftsführer

Technologiethemen wie Cloud-Transformation, Dateninfrastruktur, Cybersecurity und insbesondere künstliche Intelligenz treiben die Investorennachfrage nach spezialisierten IT-Services-Unternehmen und machen den Sektor gleichzeitig zu einem der aktivsten M&A-Märkte. Über die Besonderheiten von Transaktionen im IT-Services-Segment, Bewertungslogiken und aktuelle Marktentwicklungen sprechen wir mit Dieter Will, der Unternehmen und Investoren bei Technologie- und M&A-Transaktionen berät. Im Interview erläutert der Gründer und Geschäftsführer von neomerge, worauf Käufer bei IT-Dienstleistern besonders achten, wie sich der aktuelle KI-Boom auf Geschäftsmodelle und Bewertungen auswirkt und welche Trends den IT-Services-M&A-Markt in den kommenden Jahren prägen werden.

Herr Will, viele denken bei Tech-M&A vor allem an Softwareunternehmen. Was ist bei Transaktionen im IT-Services-Segment anders?
Der zentrale Unterschied liegt im

Geschäftsmodell. Während Softwareunternehmen von skalierbaren Produkten profitieren, basiert der Wert eines IT-Dienstleisters vor allem auf Sektor- und Domänenwissen sowie weitreichenden Kundenzugängen. Umsätze entstehen meist projektbasiert oder über langfristige Serviceverträge. Käufer schauen deshalb sehr genau auf operative Kennzahlen wie die Auslastung der Berater, die Qualität und Stabilität der Kundenbasis, Anteile an Managed Services sowie die Verlässlichkeit der Projektpipeline.

Wie werden IT-Services-Unternehmen typischerweise bewertet?

Im Unterschied zu SaaS-Unternehmen, die häufig auf Basis wiederkehrender Umsätze und Kennzahlen wie ARR bewertet werden, erfolgt die Bewertung von IT-Services-Unternehmen typischerweise über EBIT-Multiples. Maßgeblich ist dabei vor allem das konkrete Geschäftsmodell. Der Unternehmenswert klassischer Systemhäuser liegt meist im Bereich von etwa sechs- bis achtmal dem EBIT. Für spezialisierte Cloud- oder Data-Consultancys werden regelmäßig höhere Multiples von etwa neun- bis zwölfmal EBIT gezahlt. Hoch spezialisierte Anbieter mit klarer Marktpositionierung, strategischen Kundenbeziehungen und überdurchschnittlichem Wachstum können Multiples von bis zu 20-mal EBIT liegen.

Welche Faktoren machen einen IT-Dienstleister für Käufer besonders attraktiv?

Für Käufer sind vor allem solche IT-Dienstleister attraktiv, die eine klare strategische

Positionierung mit belastbaren operativen Strukturen verbinden. Besonders gefragt sind spezialisierte Anbieter in Bereichen wie Cloud, Data, Cybersecurity oder SAP-Transformation, da sich daraus überzeugende Wachstums- und Differenzierungsprofile ableiten lassen. Hinzu kommen wiederkehrende Umsätze, etwa aus Managed Services oder langfristigen Outsourcing-Verträgen, weil sie die Planbarkeit des Geschäfts erhöhen. Ebenso entscheidend sind eine diversifizierte Kundenbasis ohne wesentliche Einzelkundenabhängigkeiten sowie eine skalierbare Delivery-Struktur. Gerade diese Kombination schafft attraktive Opportunitäten für strategische Käufer und Finanzinvestoren.

Welche Auswirkungen hat der aktuelle KI-Boom auf IT-Dienstleister?

Der aktuelle KI-Boom wirkt im IT-Services-Sektor in zweifacher Hinsicht. Einerseits steigt die Nachfrage nach Beratungs- und Umsetzungsleistungen rund um Dateninfrastruktur, KI-Integration, Automatisierung und Cloud-Transformation spürbar an. Andererseits verändert KI auch die Leistungserbringung selbst. Tätigkeiten in der Softwareentwicklung, im Testing oder in der Analyse lassen sich zunehmend automatisieren, was die Produktivität erhöht, aber zugleich etablierte Geschäftsmodelle unter Druck setzt. IT-Dienstleister müssen ihr Leistungsportfolio daher gezielt weiterentwickeln, um von dieser Dynamik zu profitieren und ihre Marktposition langfristig zu sichern.

Welche Trends sehen Sie für die Zukunft des IT-Services-M&A-Marktes?

Für die kommenden Jahre erwarten wir im IT-Services-Markt eine anhaltend hohe M&A-Aktivität. Treiber sind insbesondere die fortschreitende Konsolidierung in spezialisierten Segmenten wie künstliche Intelligenz, Cloud, Data und Cybersecurity sowie die weiterhin hohe Relevanz von Buy-and-Build-Strategien aufseiten der Finanzinvestoren. Gleichzeitig gewinnen Managed-Services-Modelle sowie KI-nahe Beratungs- und Implementierungsdienstleistungen weiter an Bedeutung, da sie die Visibilität und Stabilität der Erträge erhöhen und für viele Geschäftsmodelle zunehmend unerlässlich werden. Insgesamt bleibt IT-Services damit ein strukturell attraktiver und strategisch relevanter M&A-Transaktionsmarkt.

Weitere Informationen unter:
neomerge.de



 **neomerge**

ANZEIGE


#smart_nachfolge_m&a



Mehr erfahren auf

fokus.swiss



»Je länger Sie warten, umso teurer wird es«

Vermögensübertragungen und Erbschaften bleiben eine Herausforderung – und Spielball politischer Entscheidungen. Rechtsanwalt und Steuerberater Dr. Iring Christopeit, LL.M., Partner bei Peters, Schönberger & Partner (PSP München) und Hauptansprechpartner für die »Service Line Nachfolge«, über aktuelle Fragestellungen bei der Vermögens- und Unternehmensnachfolge von Private Clients und Familienunternehmen.

Herr Dr. Christopeit, an Vermögen und Unternehmen, die innerhalb der Familie übertragen werden, hängen oft auch die Schicksale vieler weiterer Menschen. Wird das, beispielsweise bei den Diskussionen um die Erbschaftsteuer, gerne übersehen?

Das ist in der Tat ein wichtiger Punkt. Denn in der politischen Diskussion geht es häufig um eine plakative Vermögensumverteilung von reich nach arm und den pauschalen Vorwurf der Überbegünstigung von Vermögenden. Gerade in der Unternehmensnachfolge geht es primär um den Erhalt eines Unternehmens und damit vor allem um Arbeitsplätze. Und genau diese Arbeitsplätze wollte der Gesetzgeber auch absichern. Das Gesetz sollte sicherstellen, dass die Steuer bei einem Generationenwechsel nicht dazu führt, dass ein Unternehmen verkauft werden muss. Es wird gerne übersehen, dass die Erbschaftsteuer oftmals nicht aus dem Privatvermögen bezahlt werden kann und der Unternehmer dann an das unternehmerische Vermögen gehen muss. Es droht nicht immer der Verkauf, aber eine übermäßig belastende Steuer beeinträchtigt Investitionen und damit die Zukunftsfähigkeit. Neben den Mitarbeitern ist die Familie der andere wichtige Punkt. Häufig gibt es die Situation, dass nur einer aus der Familie das Unternehmen übernimmt und die anderen ausgezahlt werden müssen. Dann trägt derjenige, der das Unternehmen weiterführt, nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern muss die anderen auch noch auszahlen. Im Großteil der Fälle reicht dazu das Privatvermögen nicht aus. Wir reden hier von mittelständischen Unternehmen, die über Jahrzehnte gewachsen sind und eine nicht zu überschätzende Bedeutung für das Gefüge unserer Wirtschaft, für den Standort Deutschland haben.

Wie wichtig ist es, bei Nachfolgen sämtliche rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Aspekte auszuleuchten?

Dieser Aspekt ist essenziell. Es reicht heute nicht mehr, nur den rechtlichen Aspekt anzuschauen, also: Wie mache ich mein Testament oder wie baue ich meine Unternehmensstruktur? Sie müssen steuerliche Aspekte und wirtschaftliche Fragen mit dazu nehmen. Die rechtliche Struktur hat maßgeblichen Einfluss auf die steuerliche Belastung. Wenn Sie eine GmbH haben, werden Sie anders besteuert, als wenn Sie eine Personengesellschaft haben. Wenn Sie wegziehen, haben Sie mit einer GmbH andere Probleme als mit einer Personengesellschaft. Wirtschaftliche Fragen spielen durchweg eine Rolle. Wie viel kostet eine Umstrukturierung? Was kostet mich eine Schenkung? Was ein Vererben? Wie wirkt sich der Vorgang auf die Unternehmenskennzahlen aus? Das alles gehört zusammen und lässt sich nicht trennen.

Warum sollten Vermögensübertragungen rechtzeitig geplant werden?

Eine rechtzeitige Planung ist zu empfehlen, denn rechtzeitig bedeutet, genügend Zeit zu haben, sich über die Konsequenzen Gedanken zu machen. Rechtzeitig heißt nicht unbedingt, dass Sie mit 45 oder 50 Jahren schon übertragen, sondern es heißt, sich rechtzeitig mit dem Thema auseinanderzusetzen, um die richtigen



Bei Testamenten besteht der klassische Fehler darin, sich keinen Rechtsrat einzuholen.

– Dr. Iring Christopeit, LL.M.,
Rechtsanwalt und Steuerberater

Wege zu finden. So kann man rechtzeitig die Familie einbinden und in Erfahrung bringen, welche Ziele dort vorhanden sind. Wichtig ist, genügend Zeit zu haben, um dann nicht unter Druck hastige Entscheidungen fällen zu müssen. Andererseits fällt die Übergabe von Vermögen, sei es ein Unternehmen oder generell gewachsenes Vermögen, jedem ein bisschen schwer. Es steckt Herzblut im Unternehmen, folglich braucht die Trennung Zeit. Zeit ist aber auch wichtig, um sich zu überlegen, was man selbst hinterher noch machen möchte. Für unsere Kanzlei bedeutet Rechtzeitigkeit, Unternehmen schon Jahre vor einer Übertragung zu begleiten. Wir sitzen gewissermaßen im Controlling und schauen, wann ein guter Moment ist, um zu strukturieren oder Teile des Unternehmens bereits zu übertragen. Oft gilt zudem: Je länger Sie warten, umso teurer wird es.

Kann man sagen: Je besser geplant, desto ruhiger und sicherer kann eine Nachfolge vollzogen werden?

Ja, unbedingt. Das geht beim Testament los. Die meisten meiner Mandanten, mit denen ich Testamente mache, sagen zu mir fast mitleidsvoll: Sie müssen sich immer mit diesen traurigen Fragen auseinandersetzen, wann wer stirbt und was dann passiert. Dann sage ich: Ja, es ist einmal traurig, aber danach ist es sehr erleichternd. Denn wenn Sie Ihr Testament einmal gemacht haben, können Sie ruhiger schlafen. Das Gleiche gilt für eine Schenkung. Wenn Sie es frühzeitig richtig planen, brauchen Sie zur richtigen Zeit nur auf Knöpfchen drücken und alles geht den richtigen Weg. Auch wenn Sie ein Unternehmen führen, entlastet eine frühzeitige Regelung sehr und Sie haben den Kopf wieder frei, sich um das Unternehmen zu kümmern.

Wie wichtig ist die richtige Strukturierung des Familien- oder Firmenvermögens?

Generell ist eine Strukturierung wichtig. Wenn Sie allerdings eine Immobilie oder ein Aktiendepot haben, können Sie meist weniger strukturieren. Auch da gibt es allerdings Ansatzpunkte. Sie können das Aktiendepot schon mal auf die Kinder übertragen, behalten sich aber den Nießbrauch vor, also die Nutzungsrechte oder Dividenden. Für Immobilien gilt dasselbe wie für Unternehmen. Immobilien zu übertragen, bedeutet nicht, dass man ein reicher Mensch ist, denn häufig hat man nur Backsteine, von denen man nicht abbeißen kann. Und selbst Immobilien, die wie bei uns hier in München hoch bewertet sind, haben nicht automatisch einen hohen Cashflow. Wenn Sie nun aber gezwungen würden, Ihre Immobilie zu verkaufen, weil Sie bei der Übertragung viel Steuern zahlen müssen, führt das dazu, dass die Immobilie in die Hände von Maklern und Investoren kommt, die den Preis tendenziell nach oben treiben, was wiederum dazu führt, dass sich immer weniger Menschen Eigentum leisten können. Meine Mandanten sind Familien, die seit Ewigkeiten Immobilienvermögen haben. Sie erhöhen die Mieten nicht drastisch und planen auch keine Luxusumbauten, um die Mieten erhöhen zu können. Diese Familien brauchen eine Strukturierung oder Planung, damit die Immobilie der Familie erhalten bleiben kann und am Ende der Immobilienmarkt nicht verrücktspielt.

Gibt es klassische Fehler bei Testamenten, Erbverträgen und Handlungsvollmachten?

Bei Testamenten besteht der klassische Fehler darin, sie schnell herunterzuschreiben. Ich kann nur empfehlen: Holen Sie sich Rechtsrat! Ein Testament ist nicht trivial. Es ist rechtlich

zum Beispiel ein Unterschied, ob man vererbt oder vermacht. Wenn Sie Ihr Testament umgangssprachlich herunter schreiben, dann ist Ihr Testament am Ende vielleicht formell wirksam, aber Sie haben keine Sicherheit, dass das, was Sie wollten, umgesetzt wird. Denn das Testament muss ausgelegt werden. Viele machen zudem immer noch Formfehler. Testamente müssen im Grundsatz entweder notariell beurkundet werden oder komplett handgeschrieben sein. Bei Handlungsvollmachten fällt mir spontan die Ein-Personen-GmbH mit einem Gesellschafter-Geschäftsführer ein, bei der nach dem Tod klassischerweise keine sauberen Vollmachtenstrukturen existieren und es deshalb zu Abwicklungsproblemen kommt.

Sie beraten ja auch mediatorisch und sind Konfliktmanager. Wie sehr lassen sich Streitigkeiten innerhalb der Familie durch Kommunikation und eine Beratung von außen lösen?

Ich werbe dafür, eine Beratung, egal wie das Vermögen strukturiert ist, frühzeitig zu beginnen und alle Stakeholder an Bord zu holen. Wenn Sie ein Unternehmen an die Kinder übertragen wollen, lohnt es sich zu fragen, ob die Kinder das Unternehmen überhaupt haben wollen. Oftmals wollen die Kinder das unternehmerische Erbe nicht antreten, weil sie gesehen haben, wie viel Stress und Verantwortung das Unternehmen für die Eltern bedeutet hat. Deswegen werden Stiftungslösungen und Verkäufe häufiger. Eine mediationsnahe Nachfolgeberatung hilft, die Wünsche aller Beteiligten zu berücksichtigen und vermeidet Streit. Die besten Lösungen finden sich, wenn Sie sprechen.

Interview Rüdiger Schmidt-Sodingen

Zur Person

Dr. Iring Christopeit ist Rechtsanwalt und Steuerberater, Fachanwalt für Erbrecht und für Steuerrecht sowie Zertifizierter Berater für Unternehmensnachfolge und Zertifizierter Testamentsvollstrecker. Seit Beginn der beruflichen Laufbahn ist er ausschließlich für Private Clients und Familienunternehmen im Bereich Vermögens- und Unternehmensnachfolge tätig.

Über Peters, Schönberger & Partner

Peters, Schönberger & Partner (PSP München) hat sich seit der Gründung im Jahr 1979 zu einem umfassenden Dienstleister in den Bereichen Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Family-Office entwickelt. PSP berät mittelständische und internationale Unternehmen, Familienunternehmen, Stiftungen und Non-Profit-Organisationen, Privatpersonen sowie Private-Equity-Gesellschaften in allen rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten.

Kontakt

Peters, Schönberger & Partner mbB
Schackstraße 2
80539 München

Tel.: +49 89 38172-0
E-Mail: psp@psp.eu
Internet: www.psp.eu



Unternehmensnachfolge: Zwischen Vollendung und Gefährdung des Lebenswerkes

Heinrich Schaible und Jens Sieglösch von Dr. Maier + Partner beschreiben, warum eine Unternehmensnachfolge kein einzelnes Ereignis, sondern eine kontinuierliche Anstrengung ist – und warum es meist schiefgeht, wenn Unternehmer einen Nachfolger suchen, der einfach nur ein Abbild des Vorgängers sein soll.



Jens Sieglösch

Geschäftsführender Gesellschafter,
Dr. Maier + Partner – Executive Search



Heinrich Schaible

Geschäftsführender Gesellschafter,
Dr. Maier + Partner und
Managing Director Valtus Germany –
Executive Interim Management



Herr Schaible, Herr Sieglösch, warum ist Unternehmensnachfolge heute mehr als ein reines Übergabethema?

Schaible: Weil es um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen geht. Und aus meiner Sicht auch um die Frage, welchen Stellenwert Unternehmertum in Deutschland überhaupt noch hat. Wir reden viel über Sicherheit und Work-Life-Balance. Unternehmer stehen unter Generalverdacht, wir haben mit überbordender Bürokratie zu kämpfen und mit mangelnder Wertschätzung durch die Politik. Gleichzeitig wird zu wenig darüber geredet, dass unternehmerische Verantwortung für dieses Land enorm wichtig ist und Zukunft bedeutet. Wenn immer weniger Menschen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Risiken zu tragen und Neues zu wagen, dann wird Unternehmensnachfolge in unserem Land immer schwieriger.

Sieglösch: Unternehmer zu sein ist eben kein Komfortmodell. Das ist Verantwortung, Unsicherheit, Intensität. Und viele fragen sich heute in einer gesättigten Gesellschaft schon, ob sie sich das wirklich »antun« wollen.

Welche verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge erleben Sie aktuell im Markt?

Sieglösch: Es gibt drei typische Wege. Erstens die Nachfolge innerhalb der Familie, also Übergabe an die nächste Generation. Das ist für viele Familienunternehmer die bevorzugte Lösung. Sie funktioniert aber nur, wenn Nachkommen da sind, die wollen, entsprechend vorbereitet sind und ihnen die unternehmerische Aufgabe auch zugetraut wird.

Schaible: Die zweite Möglichkeit ist die Übergabe an einen externen Manager, während das Unternehmen im Besitz des Unternehmers oder der Familie bleibt. Und der dritte Weg ist der Verkauf an Dritte – etwa an strategische Käufer, an ein Family-Office oder Private Equity. Entscheidend ist am Ende weniger das Modell selbst, sondern welche Lösung am besten zur Situation des Unternehmens passt.

Wann sollte ein Unternehmer anfangen, sich ernsthaft mit Nachfolge zu beschäftigen?

Sieglösch: Spätestens ab Mitte 50. Idealerweise so, dass mit spätestens 65 alles stabil in den gewünschten neuen Bahnen verläuft – und

Nachfolge ist keine Frage für später. Wer sich früh damit beschäftigt, hat Optionen. Wer aufschiebt, gibt wertvolle Gestaltungsmöglichkeiten aus der Hand.

– Jens Sieglösch,
Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Maier + Partner – Executive Search

dabei sollte Zeit für einen möglicherweise gescheiterten Versuch einkalkuliert werden.

Schaible: Ich würde noch weitergehen: Eigentlich muss man sich dauerhaft damit befassen. Nachfolge beginnt nicht erst dann, wenn der Ausstieg näher rückt. Sie beginnt schon bei der Frage, welche Führungskräfte ich in die zweite Reihe hole und wem ich Entwicklungspotenzial beziehungsweise CEO-Potenzial zuschreibe.

Was sind typische Folgen, wenn das Thema zu lange liegen bleibt?

Schaible: Wenn keine Klarheit geschaffen wird und die Nachfolge nicht langfristig geplant wird, dann werden die Optionen weniger. Gute Leute orientieren sich um. Neue Entwicklungen werden verpasst.

Sieglösch: Ein Fehler ist sicherlich, das Thema vor sich herzuschieben. Ein weiterer ist es dann, ein Abziehbild von sich selbst zu suchen. Also die Idee: »Ich mache das seit 40 Jahren erfolgreich, jetzt brauche ich eine Type wie mich, nur 20 Jahre jünger.« Nachfolge ist nicht Selbstkopie. Nachfolge heißt, eine passende Persönlichkeit oder Lösung für die Zukunft des Unternehmens zu finden.

Warum sind Nachfolgeprozesse oft so anspruchsvoll – selbst dann, wenn ein Kandidat gefunden ist?

Schaible: Unternehmensnachfolge hat viele Facetten. Es geht vielfach um ein Lebenswerk, um Einfluss, um Gewohnheiten, um Vertrauen und häufig auch um das Familienvermögen. Es reicht nicht, nur einfach eine Person zu installieren. Man muss Rollen neu ordnen, klare Vereinbarungen treffen und Verantwortung

wirklich übergeben können. Natürlich wird dies in vielen Fällen rechtzeitig beziehungsweise ausführlich diskutiert und es werden auch klare Vereinbarungen getroffen. Dennoch ist es in der Realität für Unternehmer offensichtlich sehr schwierig, loszulassen und Entscheidungen zu akzeptieren, die man selbst anders getroffen hätte. Wenn der Wechsel in eine reine Gesellschafterrolle nicht gelingt, wird es für den Nachfolger häufig sehr schwierig.

Wie lange dauert ein guter Nachfolgeprozess realistisch?

Schaible: Zwei Jahre sind kein schlechter Richtwert. Und zwar nicht nur für Suche und Auswahl. Es braucht Zeit, bis Vertrauen wächst, bis Rollen geklärt sind und bis man wirklich sieht, ob Unternehmer, Gesellschafter und Nachfolger tragfähig zusammenfinden.

Sieglösch: Nach der Auswahl ist es ja nicht vorbei. Dann beginnt die eigentliche Übergabe. Erst nach einer gewissen Zeit zeigt sich, ob es nicht nur fachlich, sondern auch menschlich und kulturell passt. Dann wird daraus eine erfolgreiche Nachfolge.

Was sehen Sie bei gelungenen Nachfolgelösungen immer wieder?

Schaible: Klarheit. Saubere Absprachen. Einen guten Übergabeplan. Und verbindliche Regeln für die Zusammenarbeit von Unternehmern, Gesellschaftern und Nachfolgern. Gerade in inhabergeprägten Unternehmen ist es entscheidend, Rollen, Rechte und Aufgaben klar zu definieren und sich auf gemeinsame Ziele zu einigen.

Sieglösch: Unternehmer sollten das Thema nicht nur im eigenen Kopf verhandeln. Ein kleiner

Kreis erfahrener, aber nicht unkritischer Vertrauter ist enorm wertvoll – ein Beirat zum Beispiel oder einzelne Sparringspartner. Es hilft, wenn jemand auch mal den Spiegel vorhält.

Welche Rolle spielen externe Berater in diesem Prozess?

Sieglösch: Eine sehr wichtige. Viele Unternehmer haben naturgemäß keinen breiten Blick auf den Kandidatenmarkt. Sie kennen zwar ihre Branche, Kunden und Wettbewerber, aber das ist nicht der Markt. Ein erfahrener Personalberater hat einen deutlich breiteren Zugang. Das erweitert die Möglichkeiten enorm.

Schaible: Und es geht nicht nur um die Suche. Es geht darum, Potenziale besser einzuordnen. Persönlichkeit, Passung, kulturelle Prägung und Führungsverständnis spielen dabei gerade in inhabergeführten Unternehmen eine zentrale Rolle. Dafür braucht es Erfahrung, unterstützt durch einen fundierten diagnostischen Ansatz.

Und wenn plötzlich sehr schnell gehandelt werden muss?

Schaible: Auch das gehört zur Realität. Unternehmensnachfolge ist meistens langfristige – kann aber in einzelnen Fällen kurzfristig relevant werden. Dann braucht es schnelle, tragfähige Lösungen und parallel einen strukturierten Prozess für die dauerhafte Besetzung. Hier liefert Interim Management Lösungsansätze, die Veränderungsprozesse gestalten und das Umfeld für eine langfristige Besetzung vorbereiten können.

Sieglösch: Eine wichtige Botschaft lautet deshalb: Nachfolge ist keine Frage für später. Wer sich früh damit beschäftigt, hat Optionen. Wer aufschiebt, gibt wertvolle Gestaltungsmöglichkeiten aus der Hand.

Weitere Informationen unter:
drmaier-partner.de



M Dr. Maier + Partner

VALTUS

Dr. Maier + Partner ist eine der führenden Topmanagement-Personalberatungen mit aktuell vier Standorten in Deutschland. Internationale Executive-Search-Mandate bearbeitet das Unternehmen in enger Kooperation mit Lenze & Lumen Global Executive Search, dessen Gründungsgesellschafter Dr. Maier + Partner ist.

Im Bereich Interim Management ist das Unternehmen mit der Deutschen Gesellschaft Teil der Valtus Group, dem weltweit führenden Anbieter für Executive Interim Management.

Mit Struktur und langfristiger Vorbereitung zum bestmöglichen Unternehmensverkauf

Bei Mergers & Acquisitions (M&A) entscheiden oft Nuancen über Erfolg oder Scheitern einer Transaktion. Häufig starten Verkäufer jedoch ohne die notwendige Vorbereitung in den Prozess, was Erlös und Erfolg gefährdet. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, haben Belgravia & Co. und Eight Advisory das Konzept »Fit for Sale!« entwickelt, welches sie gemeinsam mit der Luther Rechtsanwaltskanzlei mbH zum Einsatz bringen.



Curt-Oliver Luchtenberg
Head of Strategy Eight Advisory



Dr. Gregor Wecker
Partner Corporate / M&A
Luther Rechtsanwaltskanzlei mbH



Dr. Björn Röper
Managing Partner Belgravia & Co. GmbH

Herr Röper, Herr Luchtenberg, Herr Wecker, worin bestehen die häufigsten Fallstricke, wenn es um die Veräußerung eines Unternehmens geht?

Björn Röper: Bei familiengeführten Unternehmen haben wir es oft mit transaktionsunerfahrenen Verkäufern zu tun. Hier treten spezifische Probleme auf, darunter Verunsicherung durch zu viele Anglizismen oder unrealistische Erwartungen hinsichtlich des Firmenwerts und der Geschwindigkeit des Prozesses. Mir geht es darum, eine »Chancengleichheit« zwischen Käufer- und Verkäuferseite zu schaffen. Eine unzureichende Dokumentation ist ein weiterer zentraler Fallstrick. Somit gilt: Je besser vorbereitet und dokumentiert ein Unternehmen ist, desto erfolgreicher verläuft der Prozess.

Gregor Wecker: Die Art und Weise der Fallstricke ist oft vom spezifischen Unternehmen abhängig. Wir Anwälte suchen im verkaufswilligen Unternehmen jeweils nach Faktoren, die uns aus Käufersicht brennend interessieren würden. Das hängt ebenfalls stark von der jeweiligen Branche ab. Ein Praxisbeispiel liefert etwa die Rechtssituation bei »eigenentwickelter« Software, die im Unternehmen genutzt wird. Branchenunabhängig kann die Vermeidung von Arbeitgebermitbestimmung interessant sein.

Curt-Oliver Luchtenberg: Auch bei Konzernen und Private-Equity-Unternehmen stoßen wir inzwischen fast bei jeder Buy-Side Due Diligence auf Schwachpunkte, die im Extrem zu signifikanten Wertverlusten oder gar zum Abbruch einer Transaktion führen. Um das zu vermeiden, ist die richtige Vorbereitung der entscheidende Faktor. Sprich: Wir empfehlen einen Vorlauf von bis zu drei Jahren. Dann muss man potenzielle Schwachpunkte nämlich nicht ad hoc »wegbügel«, sondern kann die in der Due Diligence meist auf drei Jahre angelegten Financials und den operativen Betrieb langfristig und nachhaltig machen.



Je besser vorbereitet und dokumentiert ein Unternehmen ist, desto erfolgreicher verläuft der Prozess.

– Dr. Björn Röper,
Managing Partner Belgravia & Co. GmbH

Wie hilft das »Fit for Sale!«-Konzept konkret und inwiefern grenzt es sich von ähnlichen Ansätzen ab?

Curt-Oliver Luchtenberg: Bereits seit langer Zeit bieten Lead-M&A-Berater oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften »Exit Readiness«-Konzepte an, die jedoch nur auf deren einzelne relevante Fachgebiete fokussieren und erst kurz vor der Due Diligence starten. Unsere drei- bis vierwöchige, holistisch angelegte »Fit for Sale!«-Analyse hingegen nimmt anhand von über 50 wert- und risikorelevanten Fragestellungen mit entsprechendem zeitlichem Vorlauf vor einem Verkauf alle wichtigen Aspekte unter die Lupe, wie die Datenqualität hinter den Financials, Cybersecurity, Gründe für Ausreißer bei Operational KPIs etc.

Gregor Wecker: Und natürlich können dabei auch rechtliche Aspekte, insbesondere Compliance, vertragliche Risiken und das Eigentum an IP-Rechten und Lizenzen geprüft und verbessert werden.

Warum ist diese Interdisziplinarität zwischen Ihren Häusern so wichtig – und wie kommt sie zum Tragen?

Gregor Wecker: Die fachliche Expertise unserer Häuser ist Teil eines jeden M&A-Deals; diese spezifischen Ausprägungen von Know-how werden grundsätzlich immer benötigt. Durch die Bündelung können wir für die Kunden Synergien nutzen, die über die reine Addition der Einzelleistungen hinausgehen.

Björn Röper: Diese Kombination erlaubt es uns, alle Aspekte zu durchleuchten, die es zu besprechen gilt. Wie bei Puzzlesteinen entsteht ein gebündeltes Ganzes. Damit wollen wir drei Ziele erreichen: die maximale Transaktionswahrscheinlichkeit sicherstellen, die bestmögliche Transaktionsgeschwindigkeit erzielen und natürlich den optimalen Verkaufspreis realisieren.

Wie unterscheiden sich strukturierte und unstrukturierte Exit-Prozesse, wenn es um die finanzielle Wertschöpfung geht?

Björn Röper: Die Struktur ist entscheidend,

um einen krediblen Bieterwettbewerb ins Leben zu rufen. Nur so lassen sich kommerzielle Ergebnisse optimieren. Dank besserer Vorbereitung können mehr Bieter einbezogen werden, was die Chance erhöht, einen passfähigen Partner zu finden – nicht nur in finanzieller, sondern auch in kultureller Hinsicht. Denn familiengeführte Unternehmen legen großen Wert darauf, ihr Lebenswerk in fähige Hände zu übergeben, die idealerweise die Werte des Unternehmens fortführen.

Curt-Oliver Luchtenberg: Auch für Konzerne und Private-Equity-Unternehmen ist aus Reputationsgründen die Frage zentral: Was geschieht mit den Mitarbeitenden? Auch hier ist eine gute Vorbereitung das A und O. Man muss den Prozess sauber eintakten, insbesondere was die richtigen Momente betrifft, zu denen man die Belegschaft informiert und einen gewinnbringenden Dialog mit ihr aufsetzt. Darüber hinaus führt ein strukturierter Prozess, wie Björn bereits richtig sagte, zu einer höheren Transaktionsgeschwindigkeit und -wahrscheinlichkeit.

KI und Digitalisierung dominieren immer mehr Branchen. Wie lässt sich diese Technologie im Rahmen von »Fit for Sale!« nutzen, um Kundenmehrwert zu schaffen?

Björn Röper: KI hat bereits massiv Einzug in unser Tun gehalten. Es werden ständig neue Tools für unsere Branche angeboten. Das führt zu zwei wesentlichen Verbesserungen: Erstens steigt die Analysequalität und damit die Qualität des Informationsmemorandums und der Dokumentation für die Investorenansprache. Zweitens hilft KI dabei, den richtigen Partner »beyond the obvious« zu finden.

Gregor Wecker: Unsere Einheit »Luther Solutions« befasst sich intensiv damit, AI-Tools zu testen und gegebenenfalls einzuführen oder eigene Softwarelösungen zu entwickeln. Wir haben exzellente IT-Mitarbeitende, die Lösungen maßgeschneidert für die Bedürfnisse der Anwälte kreieren. Die Entwicklung verläuft hier rasend schnell.

Curt-Oliver Luchtenberg: Die Integration von KI praktizieren wir ebenfalls, etwa bei der Vertragsanalyse. In einem Fall mussten 40 000 Verträge geprüft werden; mit KI haben wir das in zwei Tagen durchgearbeitet – ohne technologische Unterstützung nahmen solche Fälle in der Vergangenheit Monate in Anspruch.

Als Kontrapunkt: Beratung in finanziellen Belangen setzt zwischenmenschliches Vertrauen voraus. Worauf legen Sie im Kundenkontakt besonderen Wert?

Curt-Oliver Luchtenberg: Die individuelle Einschätzung eines Unternehmensverkaufs beinhaltet viele emotionale Momente. Das kann eine KI nicht adressieren. Mitarbeitende und Gesellschafter emotional abzuholen, bleibt eine rein menschliche Aufgabe. Zudem ist für uns das Vertrauen in die Partner entscheidend, was uns wieder zur Synergie von »Fit for Sale!« zurückführt.

Björn Röper: Bei Transaktionen ist Vertrauen der Anfang von allem, gerade beim »Deal of a Lifetime«, im Rahmen dessen über große Teile der eigenen Vermögensbilanz entschieden wird. Wir nehmen oft eine Übersetzerfunktion ein und entmystifizieren die vielen Anglizismen der Finanzwelt. Es geht darum, alle Beteiligten an einem Strang ziehen zu lassen.

Gregor Wecker: Der M&A-Berater ist der wichtigste Vertrauenspunkt, da sich finanzielle und familiäre Themen oft überschneiden. Man erhält mitunter tiefe Einblicke in sensible Strukturen, was eine diskrete und partnerschaftliche Zusammenarbeit unabdingbar macht.

Weitere Informationen unter:
8advisory.com



luther-lawfirm.com



belgravia-co.com



Mitarbeitende und Gesellschafter emotional abzuholen, bleibt eine rein menschliche Aufgabe.

– Curt-Oliver Luchtenberg,
Head of Strategy Eight Advisory

EightAdvisory

Luther.

BELGRAVIA & CO.