



Wer folgt, wenn der Chef „adieu“ sagt?

Nachfolgeregelung im Mittelstand durch Management Buy Out (MBO)

REGION. Die Lebensdauer eines Unternehmens kann bei wirtschaftlich guter Führung unbegrenzt sein. Die Lebenszeit des Unternehmers allerdings ist beschränkt. In Deutschland gibt es rund 3,3 Millionen mittelständische Unternehmen. Im statistischen Durchschnitt wechselt

die Unternehmensleitung von einer Generation zur nächsten über eine Mitarbeiterin (S-UBG), Markt. mit unserer Mitarbeiterin **Conny Stenzel-Zenner.**

Immer seltener finden Unternehmer ihre Nachfolger in der Familie, weil die jungen Leute andere Interessen als ihre Eltern haben, aber auch oftmals weder in der Lage noch bereit sind, das Familienunternehmen zu übernehmen. Wie kann der Chef dennoch sein Lebenswerk weiterführen lassen?

Horst Gier: Zum einen kann er das Unternehmen an die Konkurrenz verkaufen. Damit wird der Senior wahrscheinlich ein emotionales Problem haben, denn oft zieht die Konkurrenz das Know-how aus dem Unternehmen, um es dann

Diese scheinbar optimale Lösung in Sachen Nachfolgeproblematik scheitert jedoch oft auch an mangelnden Finanzmitteln seitens des Managements.

Horst Gier: Aus dieser Problemstellung heraus haben sich in den letzten Jahren spezielle Finanzierungslösungen bei der Nachfolgeregelung durchgesetzt. Management-Buy-Out (MBO) heißt erst mal nichts anderes als „die Übernahme eines Unternehmens durch das eigene Management“. Die Aufbringung der benötigten Finanzmittel ist dem Management alleine im Regelfall allerdings nicht möglich bzw. aus Risikogesichtspunkten auch nicht zu empfehlen. Insofern hat sich unter dem Begriff MBO ein spezifisches Unternehmenskauf- und Finanzierungsmodell entwickelt, das häufig unter der Einbindung von Beteiligungsgesellschaften vollzogen wird.

Wie darf man sich ein solches Modell konkret vorstellen?

Horst Gier: Zunächst wird mit Hilfe der üblichen Unternehmensbewertungsmethoden auf Basis eines Businessplans ein marktgerechter Kaufpreis für das zu kaufende Unter-

nehmen, das sogenannte „Target“, ermittelt. Als Käufer tritt eine Erwerbengesellschaft, eine sogenannte NewCo – häufig in der Rechtsform einer GmbH – auf, die vom Management gemeinsam mit einer oder mehreren Beteiligungsgesellschaften gegründet wird. Zur Finanzierung der NewCo in Höhe des ermittelten Kaufpreises für das Target werden verschiedene Arten von Kapital kombiniert. Die NewCo tritt nach ihrer ausreichenden Kapitalausstattung als Käufer des Targets auf und wird nun deren 100-prozentiger Gesellschafter.

Welche Voraussetzungen sind denn für ein solches Konzept unabdingbar?

Horst Gier: Die Grundvoraussetzung dieses Finanzierungskonzeptes ist eine ausreichende Ertragskraft und die Generierung angemessener Cashflows durch das Target, um eine sukzessive Tilgung der Fremdmittel der NewCo zu gewährleisten. Die Hebelwirkung der Fremd- und Mezzaninefinanzierung des Unternehmenskaufs führt für das Management zum gewünschten Ergebnis, dass es mit „überschaubarem“ Kapitaleinsatz eine attraktive Quote an den Geschäftsanteilen halten kann.



Ob im Handwerk oder im Mittelstand: Nachfolgeregelungen müssen gut vorbereitet sein. Foto: KfW

alle 25 Jahre die Unternehmensgeneration. Deshalb suchen jährlich bis zu 100 000 Unternehmen einen Nachfolger. Über die Regelung der Unternehmensnachfolge sprach **Horst Gier**, Vorstandsmitglied der Sparkassen Unternehmensbeteili-

gungsgesellschaft (S-UBG), Markt. Besser ist es, im eigenen Unternehmen bis zu drei guten Leuten der zweiten Führungsebene das Unternehmen zum Kauf anzubieten. Damit rücken hochqualifizierte Leute an die Spitze, die die Mitarbeiter kennen, die Kunden, aber auch den