

# Nachfolge-Sentiment 2010

## Die Experten-Umfrage

### 1. Welche aktuellen Entwicklungen im Bereich Unternehmensnachfolge kennzeichnen den deutschen Mittelstand?

**Christoph Büth, Abteilungsleiter  
Mittelstandsfinanzierung, NRW.Bank**

Unverändert bleiben für einen großen Teil des Mittelstands die Wahrung der Unabhängigkeit bzw. die Beibehaltung der Familienkontrolle die wichtigsten Ziele im Rahmen einer Nachfolgelösung. Nachfolgelösungen in Form von MBO/MBI werden weiter zunehmen, wo eine familieninterne Nachfolge nicht möglich ist oder scheitert.



Hubertus von Paucker

**Hubertus von Paucker,  
Investment Director,  
Waterland Private Equity**

Das letzte Jahr war gekennzeichnet von der Finanzierungs- und Konjunkturkrise. Nach wie vor ist die Familienachfolge häufig die präferierte Form der Unternehmensnachfolge. Wir sehen aber zunehmend, dass – neben dem Fehlen geeigneter Nachfolger aus der Familie – der Bedarf nach zusätzlichem Eigenkapital ein wesentlicher

Treiber für die Zusammenarbeit mit Private-Equity-Investoren ist. Sei es zur Stabilisierung des eigenen Geschäfts, zur Nutzung organischer Wachstumschancen

oder zur Finanzierung von Zukäufen zur Konsolidierung des Marktes. Allerdings bestanden im letzten Jahr krisenbedingt häufig große Differenzen zwischen den Preiserwartungen der potenziellen Verkäufer und der Investoren, insbesondere auch, was den Anteil erfolgsabhängiger Kaufpreiskomponenten angeht, so dass vergleichsweise wenige Transaktionen stattgefunden haben.

**Dr. Stephan Viskorf, Counsel, P+P Pöllath + Partners**

Der Markt war im vergangenen Jahr sehr zögerlich und durch allgemeines Abwarten gekennzeichnet. Auf Unternehmensnachfolgen wurde vielfach verzichtet, bedingt durch die große Verunsicherung nach der Erbschaftsteuerreform, nicht nur auf Seiten der Unternehmens-eigentümer, sondern auch bei den Beratern. Die rechtliche Unsicherheit wurde durch die wirtschaftliche Krise vielfach noch verstärkt, da viele Unternehmer wegen (krisenbedingtem) Arbeitnehmerabbau die derzeit unvorhersehbare Nachversteuerung nach § 13a Abs. 5 ErbStG fürchten.

**Martin Völker, Geschäftsführer,  
WGZ Initiativkapital GmbH**

Familienexterne Nachfolgeregelungen nehmen im Mittelstand tendenziell an Bedeutung zu. Wir erwarten daher auch einen steigenden Bedarf an entsprechenden Beteiligungsfinanzierungen, da externe Nachfolger im Gegensatz zu Familienmitgliedern stets einen marktgerechten Kaufpreis in voller Höhe finanzieren müssen und nicht auf „Finanzierungshilfen“ wie Schenkung oder einen Preisnachlass bauen können.

### NACHFOLGE-SENTIMENT 2010: STABWECHSEL IN DER FAMILIE BELIEBTESTE NACHFOLGEFORM

Die Wirtschafts- und Finanzkrise ist auch an den Nachfolgeplanungen deutscher Familienunternehmen nicht spurlos vorübergegangen. Welche aktuellen Entwicklungen den deutschen Mittelstand kennzeichnen, welche Nachfolge-Trends die nächsten 12 Monate bestimmen sowie welche Ziele die befragten Experten selbst in den

nächsten 12 Monaten in diesem Kontext verfolgen, hat die Unternehmeredition bei verschiedenen Anbietern und Beratern nachgefragt.

*Markus Hofelich  
markus.hofelich@unternehmeredition.de*



**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung**

Der Anteil der Nachfolgelösungen mit Verkauf an interne oder externe Führungskräfte wird mangels familieninterner Kandidaten weiter zunehmen. Zudem scheitern immer noch zu viele Unternehmensnachfolgeprozesse, weil die in Anspruch genommene externe Beratung sich lediglich auf steuerliche bzw. rechtliche Aspekte beschränkt und konzeptionelle, strategische und betriebswirtschaftliche Faktoren zu stark vernachlässigt werden. Weiter ist aufgrund der aktuell krisenhaften Rahmenbedingungen zu beobachten, dass viele Nachfolgeprozesse hinten angestellt bzw. deren Sinnhaftigkeit grundsätzlich hinterfragt werden nach dem Motto „In solchen Zeiten kann der Lotse nicht gehen“.

**2. Welche Nachfolgetrends erwarten Sie in den nächsten 12 Monaten bei deutschen Familienunternehmen?**



Christoph Büth

**Christoph Büth, Abteilungsleiter Mittelstandsfinanzierung, NRW.Bank**

Die Umsetzung von passgenauen Finanzierungsstrukturen für Unternehmensnachfolgen wird insbesondere bei den Mittelständlern eine Herausforderung, deren Kapitalbasis durch die aktuell schwierige wirtschaftliche Gesamtlage geschwächt ist. Tendenziell ist im aktuellen Umfeld erhöhter Beratungsbedarf über Finanzierungs-

varianten einschließlich der Inanspruchnahme von Förderprogrammen erforderlich.

**Hubertus von Paucker, Investment Director, Waterland Private Equity**

Ich rechne nicht mit einer schnellen konjunkturellen Erholung. Die Finanzierungsschwierigkeiten werden sich voraussichtlich fortsetzen, eventuell sogar verschärfen.

Dadurch steigt der Eigenkapitalbedarf, es ergeben sich zusätzliche Chancen zur Marktconsolidierung, und gleichzeitig werden sich die Preiserwartungen potenzieller Verkäufer und Investoren vermutlich etwas annähern und flexibilisieren. Das alles erhöht die Wahrscheinlichkeit von Nachfolgelösungen mit Private-Equity-Investoren und die damit verbundenen Chancen. Wir erwarten daher 2010 mehr Transaktionen als im letzten Jahr.

**Dr. Stephan Viskorf, Counsel, P+P Pöllath + Partners**

Für 2010 erwarten wir deutlich mehr Unternehmensnachfolgen; insbesondere, wenn sich die wirtschaftliche Entwicklung weiter stabilisiert und damit das Risiko einer Nachversteuerung sinkt. Dafür spricht auch, dass die erbschaftsteuerlichen Rahmenbedingungen für eine Unternehmensnachfolge so gut sind wie nie zuvor. „Besser“ wäre nur die gänzliche Abschaffung der Erbschaftsteuer. Zwar besteht insofern grundsätzlich die Möglichkeit, dass das Bundesverfassungsgericht in einigen Jahren die Nichtigkeit des Erbschaftsteuergesetzes feststellt. Dies sollte jedoch nicht gegen eine Unternehmensnachfolge im Jahr 2010 sprechen, sondern als zusätzliche Chance betrachtet werden.



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung**

Die Professionalisierung der Vorkehrungen zur Nachfolge (geregelter Vertretung, Familienordnung, Family Office, Gesellschaftsordnung etc.) wird weiter voranschreiten (müssen). Außerdem wird die in vielen Fällen nicht professionalisierte Integration von Fremdmanagement im Rahmen von Nachfolgeprozessen an Bedeutung gewinnen. Schließlich werden viele Inhaberunternehmen die notwendigen Konsequenzen aus der neuen Erbschaftsteuerregelung angehen müssen. Bis dato war dies noch zu wenig im Augenmerk vieler Gesellschafter.

### 3. Welche Ziele haben Sie in diesem Zusammenhang für die nächsten 12 Monate im Visier?

**Christoph Büth, Abteilungsleiter  
Mittelstandsfinanzierung, NRW.Bank**

Unternehmen mit guter Marktposition und Wachstumspotenzial unterstützen wir auch weiterhin durch individuelle Eigenkapitallösungen in Form von Minderheitsbeteiligungen oder Mezzanine bei der Umsetzung von Nachfolgelösungen.

**Hubertus von Paucker, Investment Director,  
Waterland Private Equity**

Waterland hat heute ca. 1,4 Mrd. EUR zur Verfügung und konzentriert sich auf kleinere und mittlere Unternehmen von 10 bis 300 Mio. EUR Umsatz in zersplitterten Märkten und in Branchen, die von bestimmten Wachstumstrends beeinflusst werden: Outsourcing & Effizienz, Alternde Bevölkerung, Freizeit & Luxus, Nachhaltigkeit. Das sind insbesondere Dienstleistungsunternehmen, die z.B. in den Bereichen Healthcare, Business-to-Business-Services oder Erneuerbare Energien tätig sind, aber auch kleinere Finanzdienstleister und Business-to-Consumer-Services. 2010 setzen wir diese Strategie fort und engagieren uns dabei vorzugsweise in Situationen, in denen der oder die Unternehmer noch für einige Zeit aktiv im Unternehmen sind oder bereits ein starkes Managementteam an ihrer Seite haben und Wachstumsmöglichkeiten durch weitere Zukäufe bestehen.



Dr. Stephan Viskorf

**Dr. Stephan Viskorf, Counsel,  
P+P Pöllath + Partners**

Unseres Erachtens ist in absehbarer Zeit nicht mit weiteren erbschaftsteuerlichen Erleichterungen der Unternehmensnachfolge zu rechnen. Angesichts wegbrechender Einnahmen der öffentlichen Haushalte und erheblicher verfassungsrechtlicher Bedenken, die gegen die erbschaftsteuerliche Begünstigung von Unternehmensnachfolgen geäußert werden,

steigt auch das Risiko, dass diese Rechtslage nicht von Dauer sein wird und insbesondere bei anderen Koalitionsverhältnissen in Berlin rasch korrigiert werden könnte. Unser Ziel ist es, diese Erwägungen mit unseren Mandanten zu besprechen und einen Prozess anzustoßen, der es ihnen erlaubt, rechtzeitig vor einer Verschlechterung der erbschaftsteuerlichen Rahmenbedingungen zu handeln.



Martin Völker

**Martin Völker, Geschäftsführer,  
WGZ Initiativkapital GmbH**

Unternehmensnachfolgen sind ein zunehmend wichtiger Beteiligungsanlass für uns. Ihr Anteil am Dealflow hat sich bei uns in den letzten fünf Jahren auf 16% etwa verdoppelt. Wir wollen unseren Marktanteil in diesem Segment des mittelständischen Beteiligungsgeschäftes auch 2010 weiter ausbauen.

**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer,  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung**

Es gilt auch weiterhin das Vermögensobjekt „Unternehmen“ zu sichern, im Nachverlauf des Krisenjahres bedeutet das: das Geschäftsmodell hinterfragen und die Unternehmensprozesse und -systeme markt-, ertrags- und ressourcenorientiert so anlegen, dass sie ihren Beitrag zur Realisierung fixierter Ziele und Strategien und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens liefern. Weiterhin muss durch professionelle Planungsprozesse und -systeme dem oftmals eintretenden Wertverlust im Nachfolgeprozess entgegengewirkt werden. Die Diskussion und Entscheidung über die persönliche Exit-Strategie des Übergabenden inkl. Fragen der Vermögenssicherung im Rahmen von Gesellschafter-Coachings ist ein weiteres Handlungsfeld. Schließlich richten sich die Nachfolgen immer noch zu stark am potenziellen Nachfolger aus. Die Gesamtkonzeption muss stärker das Unternehmensinteresse in den Mittelpunkt rücken und nicht nur persönliche Ziele und Vorhaben der Gesellschafter berücksichtigen.