LEBENS:WERK

Das gemeinsame Magazin des Deutschen Instituts für Unternehmensnachfolge e.V. und des Bundesverbands Mergers & Acquisitions e.V.

Preis: 8,90 EUR // Ausgabe 02/22 // Spezialausgabe Mittelstandsstudie

www.difu.org • www.bm-a.de

Worauf es ankommt ...

M&A im Mittelstand

Wissen rund um Kauf und Verkauf

Vorstellung des neuen Mitherausgebers Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V.

Mittel-standsstudie:

Das sind die Ergebnisse

DUAL bietet dem Mittelstand:

- Maßgeschneiderte **D&O-Firmenpolice** für den Mittelstand
- Auf die Bedürfnisse des Mittelstandes abgestimmte **Cyberdeckungen**
- Bei **Unternehmensankäufen- und Unternehmensverkäufen** haben wir die optimale Lösung
- Für den langfristigen **Schutz Ihrer Mitarbeiter im In- und Ausland** haben wir eine weitreichende Unfallpolice

Von der Risikoermittlung bis zur Abwicklung des Schadenfalles alles aus den bewährten Händen der DUAL-Mitarbeiter.

www.dualdeutschland.com

Zeit für den nächsten Schritt

Foto ©Jan Schmitz

Liebe Leserinnen
und Leser,

zunächst möchte ich mich für die vergangenen zwei Jahre bei Ihnen bedanken. Nicht zuletzt durch Ihre Unterstützung konnten wir in dieser Zeit das erste (und weiterhin einzige) Magazin mit Fokus auf das Thema Unternehmensnachfolge in Deutschland etablieren. Mit einem spannenden Mix aus Unternehmensportraits, Fachwissen und Unterhaltung konnten wir Sie offensichtlich überzeugen – das freut uns.

Nun ist es an der Zeit für den nächsten Entwicklungsschritt: Wir geben das LEBENSWERK in Zukunft in Kooperation mit dem Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V. (BM&A) heraus. Diese Neuaufstellung geht einher mit Änderungen in Struktur und Layout – wir sind überzeugt, dass diese Weiterentwicklung von allen Beteiligten nur positiv wahrgenommen wird.

Die Kooperation mit dem BM&A ermöglicht es, dass wir uns im LEBENSWERK nicht nur mit dem Thema Nachfolge beschäftigen, sondern darüber hinaus künftig einen Schwerpunkt im Bereich M&A generell setzen – wie lassen sich Unternehmen und LEBENSWERKE durch Käufe oder Verkäufe erweitern, straffen und weiterentwickeln wird nur eine der Fragestellungen zu diesem Thema sein.

Wie im letzten Heft angekündigt, haben wir gemeinsam mit dem BM&A am 10. Mai zum Mittelstandstag M&A 2022 in Essen eingeladen. Es freut uns, sagen zu können, dass die Veranstaltung sehr gut angenommen wurde und die Resonanz durchgehend sehr positiv war. Die jetzige Sonderausgabe des LEBENSWERKs widmet sich dieser Auftaktveranstaltung der Kooperation des Deutschen Instituts für Unternehmensnachfolge und des BM&A. Besonderes Augenmerk liegt auf der in diesem Rahmen

exklusiv vorgestellten empirischen Studie zur Relevanz von M&A-Transaktionen im Mittelstand.

Wir haben gelernt: Der ganzheitliche Ansatz, mit dem wir Nachfolgethemen ebenso adressieren wie die generelle Unternehmensentwicklung, ist sinnvoll und wird von der Community sehr gut angenommen.

Nun wünschen wir Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieser Sonderausgabe und sind gespannt auf Ihr Feedback. Lassen Sie uns wissen, was Sie bewegt und über welche Themen Sie mehr erfahren möchten! Kontaktieren Sie uns unter **team@mna-mittelstand.de**.

Gemeinsam mit unserem neuen Partner BM&A werden wir auch künftig Ihre Zufriedenheit zuoberst stellen.

Ihr Steffen Bolz
steffen.bolz@difu.org

Liebe Leserinnen
und Leser,

im deutschen Mittelstand sind über 30.000 Unternehmen mit einem Umsatzvolumen zwischen 10 und 250 Mio. EUR vertreten. 12.000 dieser Firmen sind inhabergeführt.

Ein großer Teil betreibt Unternehmenskäufe und -verkäufe (Mergers & Acquisitions, M&A). Wachstumsstrategien und Optimierung des eigenen Geschäftsmodells beschäftigen die Eigentümer. Dazu kommen die Herausforderungen durch die Digitalisierung und seit nunmehr zwei Jahren Krisen wie Corona und Ukraine-Konflikt, beide mit schwerwiegenden Implikationen auf die Lieferkette und Energiekosten.

Langbewährte LEBENSWERKE stehen auf dem Prüfstand. Vom Mittelstand wird gefordert, sich neu aufzustellen und künftige Potenziale auszuloten. Der Klimaschutz scheint im Kampf ums Überleben teilweise eher zu einem nachgelagerten Thema zu werden. Neue Zusammenarbeitsmodelle zur weiteren Entwicklung des Unternehmens sind notwendig. Dabei ist auch M&A ein probates Mittel, um diese vielfältigen Veränderungen zu bewältigen – und das Thema stellt Mittelständler vor viele weitere Herausforderungen.

Dies ist das Umfeld, in dem sich das Deutsche Institut für Unternehmensnachfolge e.V. (DIfU) und der Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V. (BM&A) entschieden haben, das LEBENSWERK ab Mai 2022 mindestens vier Mal pro Jahr gemeinsam herauszugeben. Die Sinnhaftigkeit, das Thema Nachfolge durch M&A, für das das DIfU steht und das bisherig vorrangig Gegenstand im LEBENSWERK war, nun um die Themen der Weiterentwicklung durch Kauf und Verkauf von Unternehmen(steilen) und neue Zusammenarbeitsmodelle zu ergänzen und so die beiden Kompetenzfelder im LEBENSWERK zusammenzuführen, scheint gegeben.

Als Geschäftsstellenleiter des BM&A und Inhaber des Verlagshauses M&A Media Services GmbH, dem Verlagshaus, das sich vollständig auf Magazine und Dienstleistungen rund um den Kauf und Verkauf von Unternehmen bzw. M&A spezialisiert hat, freue ich mich sehr über diese Zusammenarbeit. Neben dem Fachmagazin M&A REVIEW, das zugleich Publikationsorgan des BM&A ist, und den zugehörigen Fachveranstaltungen und -seminaren können wir nun unsere Produktpalette um das Magazin LEBENSWERK, also Geschichten von Unternehmern für Unternehmer sowie – falls gewünscht – um spezifische Seminare und Lehrgänge für den Mittelstand ergänzen.

Die LEBENSWERK-Geschichten sollen weiterhin informativ und unterhaltsam sein. Sie sollen unseren Lesern als Quelle für Inspirationen für ihre eigenen LEBENSWERKe dienen.

In unserem Magazin LEBENSWERK wollen wir aber mit Ihnen gemeinsam für Sie relevante Informationen sammeln und aufbereiten. Nach der Ende April veröffentlichten Ausgabe des LEBENSWERKs haben wir in dieser Spezialausgabe den „Mittelstandstag M&A 2022“, der am 10. Mai in der Zeche Zollverein stattgefunden hat, zum alleinigen Schwerpunkt der Ausgabe gemacht. An diesem Tag wurden die Studienergebnisse der Mittelstandstudie M&A, die die Mittelstandsinitiative des BM&A mit der M&A REVIEW gemeinsam mit den Universitäten Bamberg und Lancaster auf- und umgesetzt hat, einem ausgewählten Publikum von Unternehmern vorgestellt. Die Veranstaltung hat für

ein positives Echo bei den Teilnehmern gesorgt. Im Magazin finden Sie zahlreiche Nachberichte und lesen die positiven Rückmeldungen unserer Teilnehmer (Seiten 8 bis 11 sowie 16 bis 25).

Aufgrund ihrer Relevanz wurden die Ergebnisse der Mittelstandstudie auch Gegenstands eines Berichts im Handelsblatt (**https://s.ma-rev.de/habl**). Sie als unsere Leser des LEBENSWERKs erhalten jetzt erstmalig alle Details (Seiten 16 bis 19). All denjenigen, die uns bei der Umfrage durch ihre Antworten unterstützt haben, sei an dieser Stelle nochmals herzlichst unser Dank ausgesprochen. Wenn Sie uns auch weiterhin bei der Aufbereitung weiterer relevanter Informationen für den Mittelstand unterstützen wollen, dann freuen wir uns auch über die Teilnahme an einer weiteren Studie zum Thema ESG (Seite 28).

Neben dieser Spezialausgabe planen wir im Oktober und Dezember zwei weitere Ausgaben des LEBENSWERKs. Dann wieder wie gewohnt mit Geschichten von Unternehmern für Unternehmer, ergänzt natürlich durch die Ergebnisse der oben erwähnten ESG-Studie. Wenn Sie Wünsche oder Anregungen für uns haben, geben Sie uns bitte Bescheid. Wir sind für Sie unter **team@mna-mittelstand.de** erreichbar.

Viel Spaß bei der Lektüre.

Stefan Schneider
schneider@mna-mittelstand.de

Warum braucht es eine Mittelstandsinitiative?

Text Jan Pörschmann

Mergers & Acquisitions (M&A) sind ein mächtiges Instrumentarium. Sie gehören zur Königsdisziplin der Unternehmensführung. Warum? Weil sie höchst vielseitig und anspruchsvoll sind. Eine Vielzahl von Disziplinen muss erfolgreich zusammenwirken.

Einsatzmöglichkeiten finden sich in allen Unternehmenssituationen: Gründung, Wachstum, Diversifizierung, Innovation, Sanierung bis zur Nachfolge. Die Gestaltungsformen sind ein komplexes Zusammenspiel aus Beteiligungshöhe (Minderheit, Mehrheit, Übernahme), Transaktionsart (Asset- oder Share-Deal), Kaufpreiselementen (Bar, Aktien/Geschäftsanteile, Verkäuferdarlehen), Finanzierungformen, Bewertungsansätzen und vielen anderen Faktoren. Die Konsequenzen, positiver wie negativer Art, sind weitreichend und haben nachhaltigen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung.

Warum steht das Thema M&A auf der strategischen Agenda vieler Führungskräfte? Verkürzt beantwortet: weil M&A Antworten auf die sich immer schneller verändernden Anforderungen der Märkte verspricht:

Diese reichen von
- besseren Einkaufskonditionen durch mehr Größe,
- dem Heben von Kostensynergien in Prozessen,
- der Beschleunigung von Entwicklungsprozessen,
- der Beschaffung von dringend notwendigem Personal,
- dem Zugang zu anderen Ländern, Branchen oder Absatzkanälen,
- dem Streben nach Marktführerschaft
- bis hin zur Erschließung vollkommen neuer Geschäftsmodelle.

Der Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V. (BM&A) bietet dem Mittelstand eine Plattform, um sich das M&A-Instrumentarium zu erschließen, auszubauen und zu einem wesentlichen Bestandteil der Zukunftssicherung des eigenen Unternehmens zu machen. Der BM&A ist ein Zusammenschluss und eine Interessenvertretung von M&A-Fachleuten aus Unternehmen, die das Prozessdenken und den Austausch rund um M&A fördern. Das große Ziel ist der verbesserte Erfahrungsaustausch auf der operativen M&A-Ebene und als Resultat eine erheblich verbesserte Leistungsfähigkeit bei M&A.

Die Mittelstandsinitiative des BM&A hat sich zur Aufgabe gemacht, dem mittelständischen Unternehmen dieses Instrumentarium zugänglich zu machen. Die Initiatoren der Mittelstandsinitiative, bestehend aus Transaktionsbegleitern unterschiedlicher Disziplinen, beobachten im Tagesgeschäft, dass auf M&A-Themen überwiegend reagiert wird. Eher selten ist M&A heute schon ein gelebter Bestandteil der Unternehmensphilosophie und -kultur, ganz im Unterschied zu großen Konzernen, die über eigene M&A-Abteilungen, etablierte Prozesse sowie langjährige Erfahrungswerte verfügen.

Die Förderung des Austauschs, die Kommunikation von Best Practices und Denkimpulsen, Qualifizierungsmaßnahmen für Interessierte und das Schaffen von Markttransparenz sind nur einige der Themen, die auf der Agenda der Mittelstandsinitiative stehen. Dank der tatkräftigen Unterstützung der Geschäftsstelle des BM&A konnten binnen kurzer Zeit zwei wesentliche Meilensteine realisiert werden: der Mittelstandstag M&A 2022 sowie die Mittelstandsstudie M&A. Die Initiatoren der Mittelstandsinitiative, Prof. Dr. Florian Bauer, Karl-Christian Bay, Dr. Niklaus von Jacobs, Jan Pörschmann, Stefan Schneider und Dr. Marcus Wittner, sind hochmotiviert, mittelständischen Unternehmern einen nennenswerten Wettbewerbsvorteil durch den Einsatz des M&A-Instrumentariums zu verschaffen und damit viele weitere Weltmarktführer aus Deutschland heraus zu kreieren.

Jan Pörschmann, Sprecher der Mittelstandsinitiative des Bundesverband Merger & Acquisitions, Gründer und Managing Partner der M&A Beratung Proventis Partners, Multi-Beirats- und Aufsichtsratsmitglied, Gastdozent an mehreren Hochschulen sowie Global Sector-Head für Technologie- und Service Transaktionen bei der Mergers Alliance. Seit der Gründung von Proventis Partners hat er etwa 100 mittelständische Transaktionen erfolgreich abgeschlossen, meist für inhabergeführte Unternehmen als auch für Konzerne wie ProSiebenSat.1 oder TÜV Rheinland.

EDITORIAL

03 **Editorial**
05 **Grußwort**

06 **Inhaltsverzeichnis**

BEACHTENSWERT

08 **Das war der Mittelstandstag M&A 2022**

TITELSTORY

12 **M&A im Mittelstand: Worauf es ankommt …**

WISSENSWERT

16 **Mittelstandsstudie: Das sind die Ergebnisse**
20 **„Anspruchsvoll, chancenreich, gefährlich“**
Mittelstandstag M&A 2022 – Panel I: M&A als Instrument strategischer Unternehmensentwicklung
22 **„Beide Seiten müssen ein hohes Maß an Offenheit mitbringen“**
Mittelstandstag M&A 2022 – Panel II: Mittelstand und Private Equity
24 **„Nachfolge ist ein hochemotionales Thema, das Verständnis für Sorgen und Ängste erfordert“**
Mittelstandstag M&A 2022 – Panel III: Nachfolge durch M&A
26 **„Man sollte die Gemeinsamkeiten hervorheben“**
Interview mit Matthias Schranner, Verhandlungsexperte

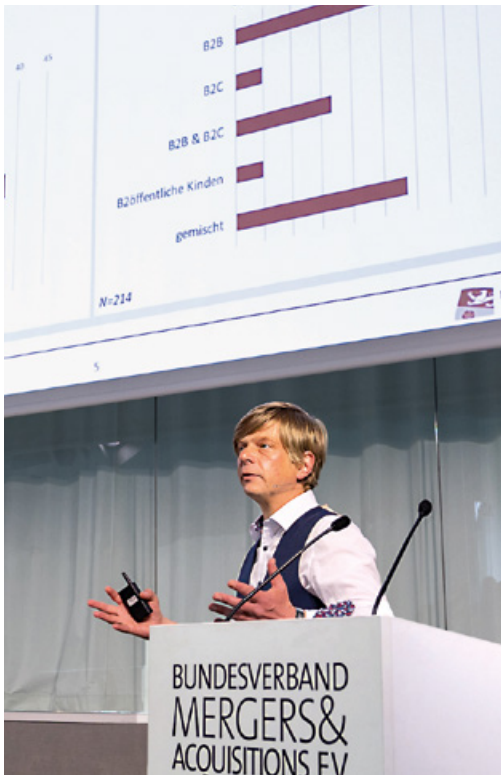
LEBENSWERT

28 **ESG im Mittelstand: Fluch, Segen oder beides?**
Exklusive ESG-Mittelstandsstudie

IM PORTRAIT

29 **Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V.:**
Wissen rund um Kauf und Verkauf

12 M&A im Mittelstand: Worauf es ankommt …



16 Mittelstandsstudie: Das sind die Ergebnisse

26 „Man sollte die Gemeinsamkeiten hervorheben“

Interview mit Matthias Schranner, Verhandlungsexperte

MIT DER UNBESICHERTEN FINANZIERUNG DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE SICHERN

credit shelf

Nachfolger gesucht: Unternehmen stehen immer wieder vor der Herausforderung den richtigen Nachfolger für das eigene Unternehmen zu finden. Gründer und Chefs sollten sich also frühzeitig Gedanken über die Finanzierung machen, damit einer reibungslosen Übergabe nichts im Wege steht.

Wir bieten eine flexible Alternative:

- Unbesichert
- Schnell
- Digital
- Individuell

Unverbindliche Anfrage stellen!

creditshelf.com | Mainzer Landstraße 33a | D-60329 Frankfurt | +49 (0) 69 348 77 2407 | info@creditshelf.com

Das war der Mittelstandstag M&A 2022

Text Isabella-Alessa Bauer I **Fotos** ©MIKE KÖNIG Photography

Der Mittelstandstag M&A 2022 in der Zeche Zollverein in Essen brachte M&A-Berater, Private-Equity-Gesellschaften und Unternehmer zusammen und eröffnete allen Gästen die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen, den Eigentümern aus dem Mittelstand, sich rund um den Bereich M&A zu informieren und Beratern wie Investoren, ihre Expertise darzustellen. Bei gutem Wetter und entspannter Stimmung blieben keine Fragen unbeantwortet.

Jan Pörschmann, Proventis Partners (links), Dr. Peter Schmitt-Freise, Songwon-ATG

Von links: Tobias Lages, Lenze SE, Peter Schulten, WESTFALENFINANZ, Dr. Nikolaus von Jacobs, McDermott Will & Emery und Stephan Heinemann, Taylor Wessing, im Gespräch mit Stefan Schneider, Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V. (BM&A e.V.)

Stefan Schneider, BM&A e.V. (links) im Gespräch mit Matthias Schmitt, Glatt Group

Die Teilnehmer der zweiten Panel-Diskussion

„Der Mittelstandstag M&A 2022 war eine rundum gelungene Veranstaltung, die den Gästen echten Mehrwert geboten hat. Aktuelle, für den Mittelstand relevante Studienergebnisse sowie persönliche Insights wurden abgerundet durch ein hochwertiges Rahmenprogramm und die Möglichkeit, das eigene Netzwerk zu erweitern. Gerne mehr davon, ich freue mich auf nächstes Jahr.“

Malte von Trotha,
Geschäftsführung Wort & Bild Verlag

Dr. Anne Krum, FUNKE Mediengruppe

„Eine klasse Veranstaltung mit einer guten Mischung der Teilnehmer und branchenübergreifenden, relevanten Themen. M&A ist im deutschen Mittelstand nicht nur angekommen, sondern inzwischen ein zentrales, strategisches Kernelement.“

Kris Ridderskamp,
Remmers Gruppe AG

Karl-Christian Bay,
BAY GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rechtsanwaltsgesellschaft (links) diskutierte mit Verhandlungsexperten Matthias Schranner über schwierige Verhandlungen im Mittelstand

von links: Dr. Anne Krum, FUNKE Mediengruppe, Stefan Schneider, BM&A e.V., Jan Pörschmann, Proventis Partners

Gute Gespräche prägten den Mittelstandstag M&A 2022

Uwe Balshüsemann, Leonhard Moll AG (links), Harald Poeschke, Proventis Partners (Mitte), Dr. Peter Schmitt-Freise, Songwon-ATG

von links: Isabella-Alessa Bauer, M&A Media Services GmbH, Jonas Jakob, Hengst SE, Mathias Westerbarkei, Westfälische Corporate Finance GmbH, Stephan Schulte-Frankenfeld, Unternehmer und Gründerfamilie GLORIA Feuerlöscher, Rüdiger Andreas Günther, erfolgreicher CEO/CFO

„Für alle Teilnehmer eine großartig organisierte Veranstaltung mit wichtigen Erkenntnissen und interessanten Einblicken.“

Uwe Balshüsemann –
Vorstand Leonhard Moll AG

Dr. Philipp Gusinde, ADCURAM

Austausch und Netzwerken nach den Panels

Kontakte knüpfen auf der Dachterrasse

Dr. Marcus Wittner, contagi Group

Mittelstandstag M&A 2022

Netzwerken und gute Gespräche mit Blick über das Gelände des UNESCO-Welterbes Zollverein

M&A im Mittelstand: Worauf es ankommt …

Text Isabella-Alessa Bauer I **Fotos** ©MIKE KÖNIG Photography

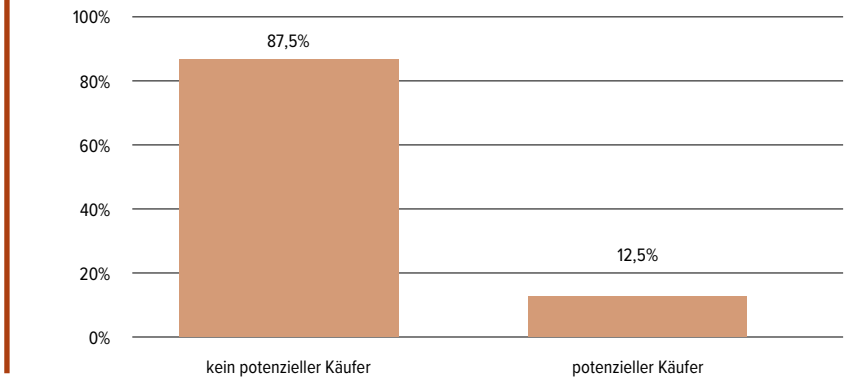
„Worauf es ankommt, das sind nie die Bedingungen, die man vorfindet, sondern das ist stets das LEBENSWERK, das man daraus gemacht hat." – ein griffiges und wahres Zitat der österreichischen Psychologin Elisabeth Lukas. Ein LEBENSWERK baut man Schritt für Schritt auf, wird dafür geachtet, in manchem Fall geehrt und ausgezeichnet. Das LEBENSWERK ist die Essenz dessen, was geleistet wurde.

Und als Unternehmer steht man irgendwann vor der Frage, wie es mit dem eigenen LEBENSWERK weitergehen soll: einer Firma, die teils selbst aufgebaut, teils über Generationen in der Familie weitergegeben wurde, einem Unternehmen, in das Herzblut, Nerven, Zeit und nicht zuletzt eine Menge Geld investiert wurden. Im Idealfall steht kurz vor dem Ruhestand der Nachwuchs bereit und übernimmt – was über viele Jahrzehnte gut funktionierte, ist inzwischen allerdings keineswegs mehr die Regel. Die Kinder haben eigene Pläne. Und der Unternehmer hat ein Problem.

Im deutschen Mittelstand sind über 30.000 Unternehmen mit einem Umsatzvolumen zwischen 10 und 250 Mio. EUR vertreten. 12.000 dieser Firmen sind inhabergeführt. All diese Inhaber müssen sich überlegen, was mit ihrem LEBENSWERK geschehen soll, wenn sie sich in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden. Sie alle müssen aber auch schon zuvor viel Energie investieren, um ihre Firma gut zu positionieren, dem Wettbewerb standzuhalten und den

Abb. 1 Anteil der Befragten, für die ein Verkauf an eine Private Equity-Gesellschaft in Frage kommt

Quelle: Lancaster University Management School



Betrieb so weiterzuentwickeln, dass er zukunftsfähig ist. An Herausforderungen mangelt es nicht: Corona-Pandemie, Digitalisierung, Lieferkettenengpässe – die Liste ließe sich fortführen. Um in diesem Umfeld zu bestehen, muss der Mittelstand sich neu aufstellen: ein probates Mittel, um die Herausforderungen zu meistern, sind Ver- und Zukäufe (M&A).

M&A-Transaktionen sind geeignet, um Unternehmensteile abzustoßen oder neue Geschäftsfelder in das eigene Portfolio einzugliedern, sie bringen die nötige Liquidität für Innovationen und Wachstum, und am Ende des Unternehmerlebens sind sie eine attraktive Möglichkeit, die Nachfolge zu regeln und das eigene LEBENSWERK in gute Hände zu überführen.

Dennoch munkelt man, dass der Mittelstand so seine Probleme mit dem Thema hat und sich in Sachen M&A oft in vornehmer Zurückhaltung übt. Diese These ist in Teilen richtig, in vielen Bereichen aber auch falsch – das ergibt die Mittelstandsstudie der Universitäten Lancaster und Bamberg unter Federführung von Prof. Dr. Florian Bauer und Prof. Dr. Martin Friesl, die mit Hilfe des Bundesverbands M&A (BM&A) und des Deutschen Instituts für Unternehmensnachfolge (DIfU) die Stimmung im deutschen Mittelstand eingefangen hat. 213 Unternehmer haben sich beteiligt.

Für immerhin 101 dieser Manager ist der Verkauf des sogenannten LEBENSWERKS eine Option. Dabei haben die Unternehmer sehr klare Präferenzen, wer der potenzielle Käufer sein sollte: Knapp 43% würden an einen Wettbewerber verkaufen, nur 12,5% hingegen könnten sich vorstellen, ihr Unternehmen einer Private-Equity-Gesellschaft zu überlassen – als Grund geben die Studienteilnehmer zum großen Teil den Trade-off zwischen Preis und Socio-Emotional-Wealth an. Bei lediglich 9,4% der Befragten ist ein PE investiert.

BM&A und DIfU haben sich auf dem Mittelstandstag M&A 2022 neben anderen Themen der Frage gewidmet, woher diese Ressentiments gegenüber den vermeintlichen „Heuschrecken“ stammen und wie sie überwunden werden können. Immerhin knapp 86% der Studienteilnehmer geben als Verkaufskriterium schließlich an, Arbeitsplätze sichern zu wollen – inwieweit das beim Wettbewerber besser gelingen soll als bei einem liquiden Finanzinvestor, bleibt offen.

Wilhelm Mickerts, Partner bei Grant Thornton, erklärt beim Mittelstandstag, woraus die Skepsis gegenüber Private-Equity-Häusern (PEs) resultiert: „Über viele Jahre sind Berührungsängste entstanden – das lag an einigen wenigen Negativbeispielen, über die breit berichtet wurde, sowie an Bedenken gegenüber Neuem generell.“

Mickerts beobachtet aber auch, dass sich der Mittelstand den Finanzinvestoren zunehmend öffnet. Berater

Wilhelm Mickerts, Partner bei Grant Thornton

> „Über viele Jahre sind Berührungsängste entstanden – das lag an einigen wenigen Negativbeispielen, über die breit berichtet wurde.“

wie Grant Thornton schlüpfen in diesem Prozess gerne in die Rolle des Mittlers und erklären Unterschiede, betonen aber auch Gemeinsamkeiten – ein hohes Maß an Transparenz sei entscheidend, sagt der Experte. Und das ist gut so, denn nicht nur im Bereich Nachfolge sind PEs eine sinnvolle Option für den Mittelstand, sondern auch, wenn es in den Jahren zuvor um Weiterentwicklung und Wachstum des Unternehmens geht.

Immerhin geben knapp 72% der Befragten in der Mittelstandsstudie an, bereits Akquisitionen getätigt zu haben – sie bevorzugen diesen Weg sogar gegenüber Kooperationen oder Allianzen und schätzen nur die Entwicklung neuer Produkte als noch relevanter ein, wenn es um Wachstum und Zukunftsfähigkeit geht. In den kommenden fünf Jahren planen mehr als 28% eine Akquisition, um in neue Märkte einzutreten, 24% wollen über einen Zukauf die technologische Innovation stemmen, und weitere 14% könnten sich vorstellen, Add-ons als Internationalisierungsstrategie umzusetzen.

Allerdings, auch das zeigen die Studienergebnisse, stellen Akquisitionen Mittelständler vor Herausforderungen, die schon bei der Ermittlung des angemessenen Kaufpreises beginnen: Mehr als 41% haben hier Probleme. Im Magen liegen den Unternehmern zudem vor allem das Einbeziehen und Überzeugen der Mitarbeiter im Rahmen des Deals sowie die Integration der Akquisition im Anschluss an die Transaktion. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass KMU M&A eher nutzen, um aktuellen Entwicklungen zu folgen, und das Instrument weniger strategisch einsetzen. Jan Pörschmann, Partner bei Proventis Partners, betont auf dem Mittelstandstag aber: „Die Chancen durch Akquisitionen und andere Formen von M&A überwiegen." Auch hier lautet das Zauberwort meist: Kommunikation. Damit kann vielleicht auch der Anteil der gescheiterten Deals reduziert werden, der laut Studie aktuell bei rund 50% liegt.

Jan Pörschmann, Partner bei Proventis Partners

> „ Die Chancen durch Akquisitionen und andere Formen von M&A überwiegen. Zauberwort: Kommunikation. "

Die Industrieholding ADCURAM hat zahlreiche Transaktionen im Mittelstand getätigt – sowohl in Sachen strategischer Weiterentwicklung als auch im Bereich Carve-outs oder Nachfolge. Auf dem Mittelstandstag erläutert Dr. Philipp Gusinde, Vorstandsmitglied der Holding: „Die Anbahnung einer Transaktion ist meist das kleinere Problem." Mehr Sorge bereite den Unternehmern die Integration neuer Einheiten. ADCURAM und andere Finanzinvestoren können genau in diesen Bereichen bei ihren Beteiligungen unterstützen: mit Erfahrung, Kapital und Know-how. Gerade PEs profitieren in der Entwicklung eines Unternehmens von den vielen Firmen, die bereits im Portfolio sind oder waren. Sie haben für die entscheidenden Themen Experten und Kapazitäten, die bestmöglich eingesetzt werden können.

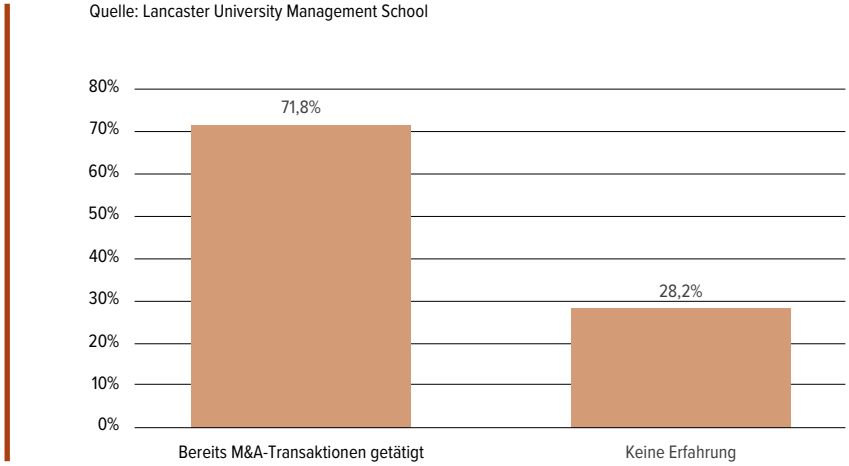
Dr. Philipp Gusinde, Vorstandsmitglied der Industrieholding ADCURAM

> „ Die Anbahnung einer Transaktion ist meist das kleinere Problem." Mehr Sorge bereite den Unternehmern die Integration neuer Einheiten. "

Genauso kann ein PE-Investor diese Mittel nutzen, wenn es um Nachfolge geht – und Unterstützung ist nötig: Die Mittelstandsstudie ergibt, dass viele Manager sich nicht gut auf die Nachfolgeregelung vorbereitet fühlen. Knapp 27% der Studienteilnehmer arbeiten seit geraumer Zeit daran, ihre Firma fit für eine Übergabe machen. Mehr als 36% versuchen,

Abb. 2 Anteil der Befragten, die M&A-Erfahrung haben

Quelle: Lancaster University Management School



Prof. Dr. Florian Bauer von der Lancaster University präsentiert die Ergebnisse der Mittelstandsstudie.

die Bedeutung einzelner Personen zu verstehen, und knapp 28% wollen die Abhängigkeiten von Einzelnen reduzieren. Das sind hohe Prozentsätze, wenn man bedenkt, dass fast 59% der Unternehmer aktuell auf der Suche nach einem Käufer und involviert in die Nachfolgeregelung sind.

Die Ergebnisse der Mittelstandstudie und die Diskussionen auf dem Mittelstandstag M&A 2022 zeigen klar: Es mangelt nicht an Themen, die den Mittelstand aktuell fordern – die Übergabe des LEBENSWERKS in neue Hände mag wohl die schwierigste Herausforderung sein, die einzige ist sie sicher nicht. Die Erhebung und Expertenrunden beweisen aber auch: M&A-Transaktionen können das probate Mittel sein, um die Herausforderungen zu bewältigen.

> „ Ja, der Unternehmer hat Angst vor Kontrollverlust, ja, Veränderung ist schmerzhaft – aber … “

Ja, der Unternehmer hat Angst vor Kontrollverlust, ja, Veränderung ist schmerzhaft – aber: Sogar bei dem Verkauf des Unternehmens an einen PE-Investor kann der frühere Eigentümer noch über einige Jahre beteiligt bleiben. Dieses Verfahren ist sehr häufig und bietet die Möglichkeit, den Wechsel zu begleiten, dem neuen Management vielleicht auch einmal über die Schulter zu sehen und im Sinne von Elisabeth Lukas für eine bestimmte Zeit mitzugestalten und das LEBENSWERK bestmöglich zu formen. Wenn dann der endgültige Ausstieg kommt: Er ist sicher weniger schwer.

Die kompletten Studienergebnisse finden Sie zum Download unter **https://ma-review.de/mittelstandsstudie-ma/**.

Auf den Seiten 16 bis 19 dieses **LEBENSWERKS** finden Sie bereits die wichtigsten Ergebnisse der Studie kompakt aufbereitet.

Mittelstandsstudie: Das sind die Ergebnisse

Text Isabella-Alessa Bauer

Unternehmenskäufe und -verkäufe (Mergers & Acquisitions; M&A) werden häufig mit Großkonzernen assoziiert. Gerade in Deutschland ist aber auch der Mittelstand zentraler Treiber dieses sogenannten M&A-Marktes. Im deutschen Mittelstand sind über 30.000 Unternehmen mit einem Umsatzvolumen zwischen 10 und 250 Mio. EUR vertreten – sie sind zum großen Teil M&A-Akteure. 12.000 dieser Firmen sind inhabergeführt.

Wachstumsstrategien und Optimierung des eigenen Geschäftsmodells beschäftigen die Eigentümer. Dazu kommen die Herausforderungen durch die Digitalisierung und seit nunmehr zwei Jahren die Auswirkungen der Corona-Pandemie. Vom Mittelstand wird gefordert, sich neu aufzustellen und künftige Potenziale auszuloten. M&A ist ein probates Mittel, um diese vielfältigen Veränderungen zu bewältigen – und das Thema stellt Mittelständler vor viele weitere Herausforderungen.

Der Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V. (BM&A), der sich seit 2002 intensiv mit dem Bereich Unternehmenskauf und -verkauf beschäftigt, hat in Zusammenarbeit mit der Universität Lancaster sowie der Universität Bamberg eine Umfrage erarbeitet, deren Ergebnisse in einer Studie aufbereitet wurden. Ziel der Studie war es, ein umfassendes Bild zur Nutzung des Instruments M&A im Mittelstand zu erhalten.

Auf dem Mittelstandstag M&A 2022 wurden bereits erste Studienergebnisse vorgestellt. Im LEBENSWERK lesen Sie hier nun noch einmal alles zu den wichtigsten Ergebnissen. Alle Studienergebnisse finden Sie ab sofort hier zum Download: **www.mna-mittelstand.de**.

Zunächst konnten die Urheber der Studie unter Federführung von Prof. Dr. Florian Bauer von der Universität Lancaster bestätigen, dass die Unternehmen, die sich beteiligt haben, auch genau die Firmen sind, die in den Mittelpunkt gerückt werden sollten. (Abb. 1 und 2).

Abb. 1 Die demographischen Angaben der antwortenden Unternehmen spiegeln die Grundgesamtheit sehr gut wider. Das älteste Unternehmen im Sample wurde 1855 gegründet, das jüngste 2019. Das Median-Unternehmensalter ist 41 Jahre.

Quelle: Lancaster University Management School

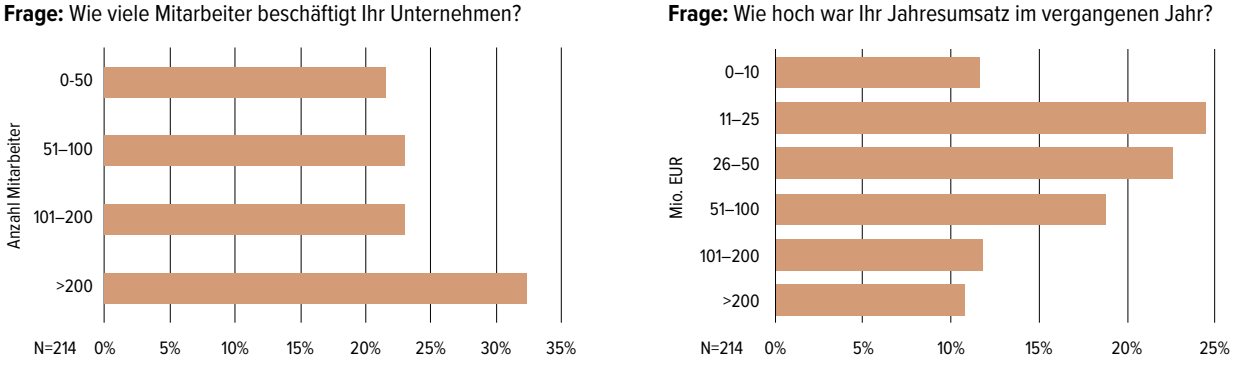
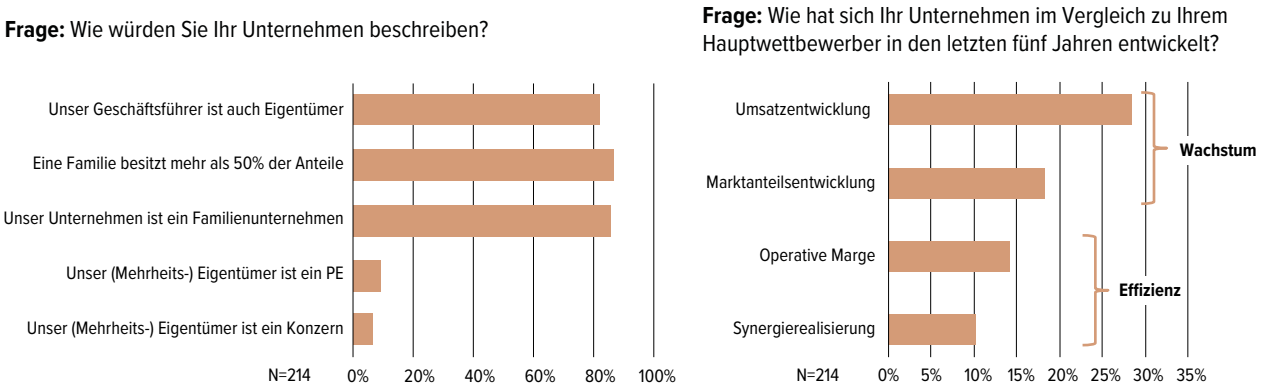


Abb. 2 Wie zu erwarten, verstehen sich die meisten Unternehmen als Familienunternehmen. Mehr als ein Viertel der Unternehmen hat eine positive Umsatz- und Marktanteilsentwicklung, hinsichtlich Effizienz sieht der Vergleich jedoch weniger positiv aus.

Quelle: Lancaster University Management School



Darüber hinaus zeigt sich in den Studienergebnissen klar, dass der Mittelstand M&A als Mittel für Wachstum und Unternehmensentwicklung nutzt. (Abb. 3, 4 und 5).

Abb. 3 KMU wachsen überwiegend organisch. Allerdings spielen strategische Akquisitionen und die Akquisition von Netzwerkpartnern ebenfalls eine entscheidende Rolle. Zwei Drittel der KMU hat bereits eine Akquisition durchgeführt.

Quelle: Lancaster University Management School

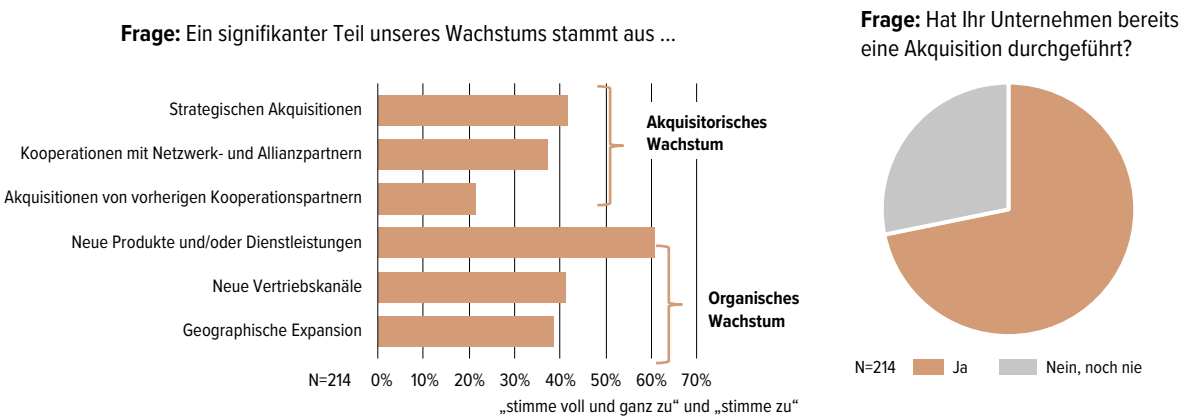


Abb. 4 Die mittelständischen Unternehmen nutzen M&A als Wachstumsinstrument. Dies ist entscheidend in einem von Komplexität gezeichneten Umfeld. Durch M&A können die Unternehmen Schritt mit Branchenentwicklungen halten.

Quelle: Lancaster University Management School

Take aways:

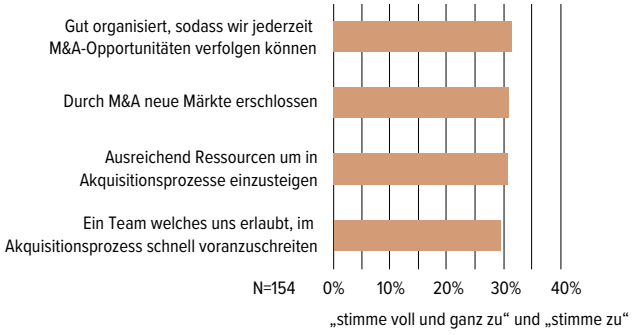
- Viele Branchen sind von M&A-Aktivitäten gekennzeichnet.
  Dies betrifft zahlreiche KMU, die ihr Wettbewerbsumfeld eigentlich eher als moderat aggressiv bezeichnen.
- Es ist vor allem die Komplexität des Branchenumfelds und die technologischen Entwicklungen, die KMU belasten.
- Obwohl KMU überwiegend organisch wachsen, spielen M&A eine zentrale strategisch bedeutende Rolle.
- M&A sind nicht nur ein Thema für große Unternehmen sondern auch für KMU.
  Mehr als zwie Drittel der Unternehmen war bereits in eine Akquisition involviert.

Abb. 5 In der Tat plant ein Großteil der KMU in den kommenden fünf Jahren mindestens eine Akquisition (78%). Zentral sind die Erschließung neuer Märkte und Technologien. Interessanterweise fühlen sich nur rund ein Drittel gut auf M&A vorbereitet.

Quelle: Lancaster University Management School

Frage: In den kommenden fünf Jahren werden wir eine Akquisition durchführen ...

Frage: Hinsichtlich M&A ist/hat unser Unternehmen ...

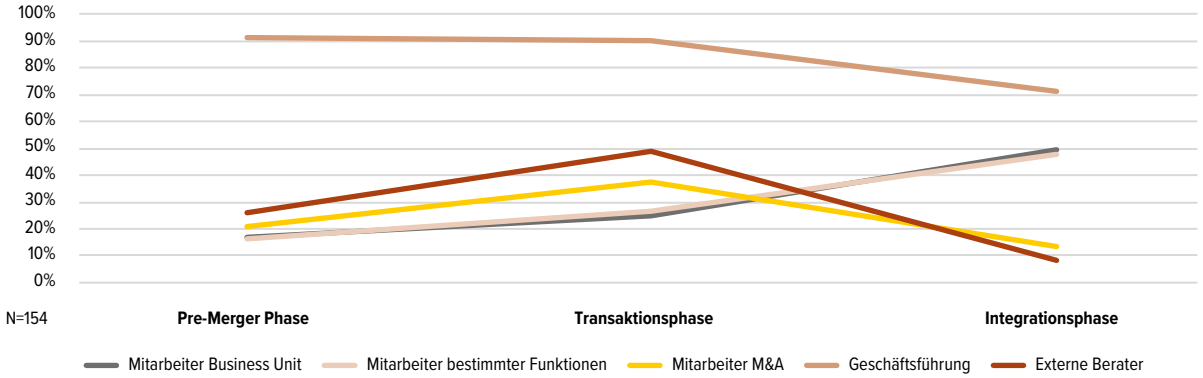


Sind M&A-Transaktionen in Planung, lässt sich klar sagen, dass der Unternehmenschef hier tätig wird. Andere Geschäftsbereiche werden erst involviert, wenn die Transaktion bereits vollzogen ist. (Abb. 6).

Abb. 6 KM&A sind „Chefsache“ bei KMU und M&A werden von einem sehr kleinen Zirkel initiiert. Mitarbeiter bestimmter Funktionen oder Business Units werden erst bei Integration involviert, wobei sich hier die Geschäftsführung zurücknimmt.

Quelle: Lancaster University Management School

Frage: Wie stark waren folgende Personen entlang des M&A Prozesses involviert?



In den Abbildungen 7 und 8 wird auch noch einmal deutlich, wo der Mittelstand noch Probleme hat, M&A optimal zu nutzen. Zum einen werden Akquisitionen oft eher als „spontanes“ Wahrnehmen einer Gelegenheit eingesetzt – strategische Planung ist dagegen selten. Zum anderen tut sich der Mittelstand weiterhin schwer damit, mit Private-Equity-Investoren zu arbeiten – und limitiert sich dadurch mitunter selbst.

Abb. 7 Ein Großteil der KMU plant eine Akquisition in den kommenden fünf Jahren. Interessanterweise sind KMU Akquisitionen oftmals eher das Resultat einer Gelegenheit als das Ergebnis strategischer Planung und proaktiven Handelns.

Quelle: Lancaster University Management School

Take aways:

- KMU werden auch in Zukunft am M&A Markt aktiv sein, allerdings sind sie oftmals eher „Follower“.
- KMU haben vor allem mit der Komplexität des Prozesses zu kämpfen. Dies zeigt sich besonders während der Integration.
- Die Erfolgswahrscheinlichkeit von KMU Transaktionen ist vergleichbar mit gängigen Studienergebnissen (~50%).
- KMU müssen M&A strategisch und gezielt nutzen, um profitable Wachstumswege einzuschlagen.

Abb. 8 Das schlechte Private Equity Image scheint sich zu halten (Heuschrecken-Debatte). Nur wenige Unternehmen können sich vorstellen, an ein PE zu verkaufen. Tatsächlich antizipieren KMU vor allem Entlassungen und Effizienzprogramme mit PE.

Quelle: Lancaster University Management School

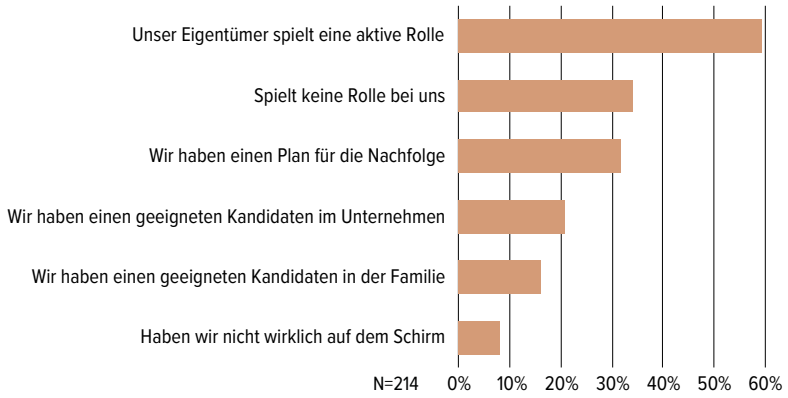
Take aways:

- KMU sind im Wettbewerb mit Private Equity Unternehmen konfrontiert.
- KMU haben kein sehr positives Bild von Private Equity Unternehmen. Das Bild der „Heuschrecke" hat sich festgesetzt.
- Wenn der Preis das zentrale Verkaufskriterium ist, steigt die Verkaufsbereitschaft an Private Equity Unternehmen.
- Wenn Private Equity Unternehmen in der eigenen Branche aktiv sind, sinkt die Verkaufsbereitschaft an Private Equity signifikant.

Nachfolge ist für Familienunternehmen ein wichtiges Thema – allerding ist die strukturierte Vorbereitung der Nachfolgeregelung noch nicht allgemeine Praxis. Dementsprechend gilt im Verkaufsfall auch eher Pragmatismus denn optimale Organisation. (Abb. 9 und 10).

Abb. 9 Das Thema Nachfolge ist ein hoch-relevantes Thema für Familienunternehmen. Allerdings hat nur knapp ein Drittel der KMU einen geeigneten Plan und weniger als 20% einen geeigneten Nachfolgekandidaten in der Familie.

Quelle: Lancaster University Management School



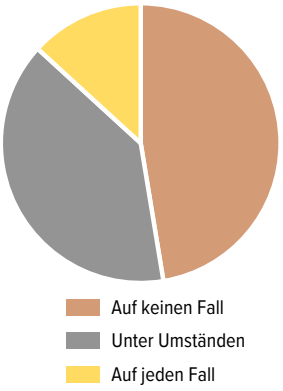
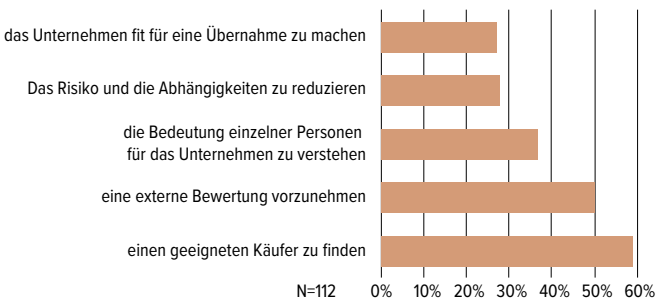


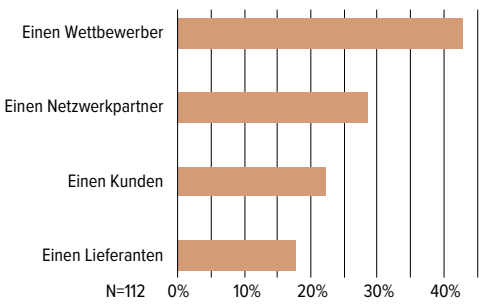
Abb. 10 Das Thema Verkauf bzw. Verkaufsvorbereitung gehen die Unternehmen eher pragmatisch an. Einen Käufer zu finden scheint wichtiger zu sein, als das Unternehmen auf die Übergabe vorzubereiten.

Quelle: Lancaster University Management School

Frage: Wir arbeiten seit geraumer Zeit daran ...



Frage: An wen könnten Sie sich vorstellen, zu verkaufen?



„auf jeden Fall" und „eventuell"

„Anspruchsvoll, chancenreich, gefährlich“

Mittelstandstag M&A 2022 – Panel I: M&A als Instrument strategischer Unternehmensentwicklung

Text Isabella-Alessa Bauer I
Fotos ©MIKE KÖNIG Photography

Eine M&A-Transaktion zur Erweiterung, Verkleinerung, zum Verkauf oder der Internationalisierung des eigenen Unternehmens kann vieles sein: langwierig, teuer, erfolgreich, sinnstiftend. Ingo Steinel, geschäftsführender Gesellschafter der STEINEL Gruppe, wählt jedoch auf Nachfrage drei andere Adjektive, die er mit den M&A-Deals in seinem beruflichen Leben verbindet: „anspruchsvoll, chancenreich, gefährlich.“

Moderator Jan Pörschmann, Proventis Partners (links) und Stephan Heinemann, Taylor Wessing

Diese Antwort auf dem Podium des Mittelstandstags M&A 2022 provoziert den Moderator der Diskussion, Jan Pörschmann, Partner bei Proventis Partners, natürlich zum Nachhaken. Was denn nach Steinels Meinung das Gefährliche sei, will er wissen. Es scheint, Dr. Philipp Gusinde, Geschäftsführer der ADCURAM Group, die wiederum 75% an der STEINEL Gruppe hält, horcht noch ein wenig mehr auf als der Rest der Panelisten und die Zuhörer im Publikum des Sanaa-Gebäudes auf der Zeche Zollverein. Doch mit ADCURAM war nichts gefährlich, das stellt Steinel direkt klar – vielmehr seien für einen Unternehmer die Gefahren im

M&A-Prozess grundsätzlich groß, weil es an Erfahrung fehle und das Gelingen einer Transaktion häufig sehr von Beratern abhänge.

„M&A als Instrument strategischer Unternehmensentwicklung" ist der Titel dieser ersten Gesprächsrunde auf dem Mittelstandstag M&A 2022, organisiert vom Bundesverband Mergers&Acquisitions und dem Deutschen Institut für Unternehmensnachfolge. Steinel und Gusinde sind ein positives Beispiel für die Zusammenarbeit von Mittelstand und Finanzinvestoren – beim Zusammengehen mit ADCURAM im Rahmen der Regelung der eigenen Nachfolge, erklärt Steinel, habe er keinen Zeitdruck verspürt und wahrgenommen, dass die Manager der Industrieholding sich aktiv und umfassend in das Geschäftsmodell seines Unternehmens einarbeiteten.

Dr. Peter Schmitt-Freise, Geschäftsführer der Songwon-ATG und weiterer Panelist, greift diese Einschätzung direkt auf – jede Transaktion sei schließlich anders. Es bedürfe immer einer sorgfältigen Vorbereitung und Umsetzung und eines verantwortungsbewussten Käufers sowie Verkäufers.

Nun ist ADCURAM eine Industrieholding und anders als klassische Private-Equity-Investoren nicht an eine Halteperiode von fünf bis maximal sieben Jahren gebunden – dies bringt nämlich laut Konstantin von Alvensleben, dem ehemaligen CEO von RIEMSER Pharma, die Notwendigkeit höherer Geschwindigkeit in die Partnerschaft. Von Alvensleben spricht aus Erfahrung: Das Private-Equity-Haus Ardian beteiligte sich an RIEMSER Pharma und veräußerte das Unternehmen schließlich an einen Strategen. Bis dahin, so der ehemalige CEO, sei durchaus präsent gewesen, dass nur ein kurzes Zeitfenster besteht, um die Firma zu entwickeln. Das habe den Druck in der Organisation erhöht – aber auch großen Mehrwert gestiftet, weil alle Mitarbeiter mitlernen konnten und sollten, um den Gesamtprozess zu beschleunigen.

Mitwirkende des Panels I, unten gelistet von links

Wenn nun Transaktionen im Mittelstand oft von der Qualität des Beraters abhängen, weil dem Unternehmer die Erfahrung fehlt, welche Qualitäten muss dieser Berater dann mitbringen? Rechtsanwalt Stephan Heinemann, Partner bei Taylor Wessing, erklärt: „Allein der Beistand und das Zuhören eines Beraters kann dem Unternehmer Sicherheit vermitteln." Deshalb sei es auch keineswegs eine Gefahr für seine Zunft oder M&A-Berater allgemein, dass einzelne Aspekte des M&A-Prozesses inzwischen gut über digitale Tools abgebildet werden können: „Das menschliche Wesen ist nicht zu ersetzen."

Wie also gelingt die Unternehmensentwicklung via M&A? Gute Vorbereitung, ein geeigneter Berater und das Bewusstsein, dass unterschiedliche Investorengruppen verschiedene Geschwindigkeiten in Sachen Wachstum vorgeben, sind eine gute Basis, das steht nach der Diskussionsrunde fest. Zudem braucht es gegenseitiges Vertrauen und Transparenz. Heinemann betont: Seiner Erfahrung nach scheitern Transaktionen stets dann, wenn die eine Seite das Vertrauen der anderen einbüßt.

Moderation:
Jan Pörschmann, Partner Proventis Partners

Panelisten:
Stephan Heinemann, Partner Taylor Wessing

Dr. Peter Schmitt-Freise, Geschäftsführer Songwon-ATG

Konstantin von Alvensleben, ehem. CEO RIEMSER Pharma

Ingo Steinel, geschäftsführender Gesellschafter STEINEL Gruppe

Dr. Philipp Gusinde, Geschäftsführer ADCURAM Group

„Beide Seiten müssen ein hohes Maß an Offenheit mitbringen“

Mittelstandstag M&A 2022 – Panel II: Mittelstand und Private Equity

Text Isabella-Alessa Bauer I **Fotos** ©MIKE KÖNIG Photography

Mitwirkende des Panels II (unten gelistet von links)

„Manche Finanzinvestoren verschwenden keinen Gedanken an die Menschen, deren Arbeitsplätze sie vernichten. Sie bleiben anonym, haben kein Gesicht, fallen wie Heuschreckenschwärme über Unternehmen her, grasen sie ab und ziehen weiter.“ Franz Münteferings Heuschrecken-Vergleich in einem Interview mit der BILD im April 2005 ist dem deutschen Mittelstand offenbar im Gedächtnis geblieben.

Nur etwas mehr als 12% der Befragten der Mittelstandsstudie können sich vorstellen, ihre Firma an eine Private-Equity-Gesellschaft zu veräußern. Das berichtet Prof. Dr. Florian Bauer, Mitverfasser der Studie, vor dem zweiten Panel des Mittelstandstags M&A 2022. Zeit, das Vorurteil zu hinterfragen.

Die Diskussionsrunde, moderiert von Stefan Schneider, Geschäftsstellenleiter des Bundesverbands Mergers & Acquisitions, beschäftigte sich denn auch mit dem Thema „Mittelstand und Private Equity“. Warum, das will Schneider als erstes wissen, ziehen Unternehmer sogar eher den Verkauf an einen Wettbewerber in Betracht als die Beteiligung eines Private-Equity-Hauses (PE)? Schließlich sei der Erhalt von Arbeitsplätzen, auch das ergibt die Mittelstandsstudie, ein wichtiges Ziel der Unternehmer – und diese Arbeitsplätze nach der Übernahme durch den Konkurrenten doch erst recht gefährdet. Eric Jungblut, Partner beim Mittel-

standsinvestor Finatem, erklärt, dass nach Münteferings Ausspruch 2005 der schlechte Ruf den Beteiligungsgesellschaften oft noch immer (ungerechtfertigt) vorauseile. Er betont aber auch, dass die Ressentiments weniger werden – „der Mythos wird durch erfolgreiche Beispiele entkräftet".

Ein erfolgreiches Beispiel – das ist die Zusammenarbeit von Finatem und Uwe Balshüsemann, dem Vorstand der Leonhard Moll AG. Gemeinsam hatte man 2010 via Management-Buyout die Techno-Physik übernommen, es folgte nach der Weiterentwicklung der Verkauf an Leonhard Moll. Balshüsemann im Rahmen der Paneldiskussion: „In der Zeit bei Finatem durften wir viel lernen und konnten von der Erfahrung des Investors mit mittelständischen Portfoliounternehmen profitieren." Es sei nicht etwa so, dass eine Kooperation mit einem PE von vornherein zum Scheitern verdammt sei, vielmehr komme es darauf an, den richtigen Partner für die eigene Firma zu finden.

Wilhelm Mickerts, Partner bei Grant Thornton und weiterer Diskutant, pflichtet auf Nachfrage von Schneider bei: Der gute „Fit" beider Parteien sei entscheidend. Um diesen sicherzustellen, braucht es laut Mickerts vor allem eines: gegenseitiges Vertrauen. „Beide Seiten müssen ein hohes Maß an Offenheit mitbringen." Dazu können die passenden Berater beitragen – darunter auch die zuständigen Rechtsanwälte. Nikolaus von Jacobs, Partner der Kanzlei McDermott Will & Emery, sieht die eigene Rolle in Transaktionen daher nicht nur als juristischen Beistand: „Unsere Aufgabe ist es auch, das Geschäftsmodell der jeweils anderen Partei zu erklären, Aufregung zu nehmen und Verständnis zu schaffen." M&A-Berater Mickerts ergänzt: „Wir schaffen Wert, indem wir Transparenz herstellen und klar kommunizieren."

Lars Nottehed, Storskogen (links) und Dr. Nikolaus von Jacobs, McDermott Will & Emery

Das mit dem Verständnis, der Transparenz und Offenheit scheint auch Lars Nottehed, Geschäftsführer von Storskogen Deutschland, gut zu gelingen. Storskogen ist erst wenige Jahre im deutschen Markt aktiv, hat aber bereits zahlreiche Transaktionen im Mittelstand abgeschlossen – und braucht nur etwa drei bis sechs Monate für einen erfolgreichen Deal. Dahinter stecke kein Geheimrezept, sagt Nottehed, sondern lediglich der Anspruch, eine Beteiligung nicht nur zu kaufen, sondern diese auch zu halten und zu entwickeln. Heuschrecke geht anders, kann man zwischen den Zeilen lesen – und der Erfolg gibt Nottehed recht.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Private-Equity-Gesellschaft ist kein Ding der Unmöglichkeit, das wird im Laufe der Diskussion der Experten sehr deutlich. Die Zurückhaltung der Unternehmer reduziert sich langsam. Damit das so bleibt, da sind sich alle einig, bedürfe es nur weniger, oben genannter Zutaten: Fairness, Offenheit, Transparenz und Kommunikation. Dann fällt ein PE keineswegs über den wehrlosen Mittelstand her, grast ab und zieht weiter – vielmehr hilft der Investor dabei, das eigene Gras zu wässern. Dann werden alle satt.

Ausklang in geselliger Atmosphäre

Moderation:
Stefan Schneider, Geschäftsstellenleiter des BM&A

Panelisten:
Uwe Balshüsemann, Vorstand der Leonhard Moll AG

Eric Jungblut, Partner beim Mittelstandsinvestor Finatem

Wilhelm Mickerts, Partner bei Grant Thornton

Lars Nottehed, Geschäftsführer von Storskogen Deutschland

Dr. Nikolaus von Jacobs, Partner bei McDermott Will & Emery

„Nachfolge ist ein hochemotionales Thema, das Verständnis für Sorgen und Ängste erfordert“

Mittelstandstag M&A – Panel III: Nachfolge durch M&A

Text Isabella-Alessa Bauer I **Fotos** ©MIKE KÖNIG Photography

„Ein Abschied schmerzt immer, auch wenn man sich schon lange darauf freut.“ Die Worte des österreichischen Erzählers Arthur Schnitzler gelten mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit für die meisten Unternehmer, die sich in den Ruhestand verabschieden.

Mitwirkende des Panels III (unten gelistet von links) und Prof. Dr. Florian Bauer (rechts, stehend)

Die Firma, das eigene LEBENSWERK, muss verlassen und vielleicht sogar in mehr oder weniger fremde Hände gegeben werden. Damit dieser Prozess eine reelle Chance auf Erfolg hat und sich neben dem Abschiedsschmerz auch das Gefühl einstellt, das Unternehmen gut versorgt zu haben, braucht es eine optimale Nachfolgeregelung – keine einfache Aufgabe.

Das dritte Panel des Mittelstandstags M&A 2022 war denn auch das emotionalste des Tages, schließlich will sich kein Unternehmer mit dem eigenen Abschied auseinandersetzen.

Austausch unter den Experten der Panels

Moderator Dr. Hans-Josef Vogel, Partner bei ADVANT Beiten, tastete sich vorsichtig heran und unterhielt sich mit denjenigen, die den unangenehmen, aber nötigen Prozess von außen begleiten: M&A-Beratern und Rechtsanwälten. Von Andre Wassmann, Mitglied der Geschäftsführung bei Helbling Business Advisors, wollte er zunächst wissen, wann der richtige Zeitpunkt sei, um die eigene Nachfolge anzugehen. Etwa zwölf Monate, so der Experte, brauche es, um einen optimierten Prozess zu erreichen, der es dem Verkäufer ermöglicht, zu verhandeln und Optionen abzuwägen.

Damit der initiierte Transaktionsprozess dann erfolgreich ist, erklärte Dr. Marcus Wittner, Geschäftsführer der contagi Group, sei es essenziell, alle Gesellschafter einzubeziehen, transparent und offen zu kommunizieren. Dr. Martin Rappert, Partner bei ADVANT Beiten und weiterer Diskussionsteilnehmer, ergänzte: „Die Kommunikation des eigenen Exits gegenüber Mitarbeitern, aber auch Kunden und Lieferanten, ist im Mittelstand zum gegebenen Zeitpunkt sehr wichtig." Es herrsche oft eine besonders starke Bindung an die Unternehmerpersönlichkeit. Damit gehen auch Herausforderungen einher: Dezentrale Verwaltung, veraltete Aufzeichnungen und verworrene, über Jahre um den Firmeneigentümer gewachsene Strukturen müssen entflochten werden – ohne den Unternehmer zu überfordern.

Deutlich schwieriger und um ein Vielfaches emotionaler wird die Regelung der Nachfolge, wenn der Unternehmer plötzlich stirbt – das musste Panelteilnehmerin Dr. Kirsten Schubert erleben. Ihr Vater, Eigentümer des Familienbetriebs, in dem auch Schubert tätig war, konnte seine Nachfolge nicht mehr regeln. Nach seinem Tod war die Familie nicht nur mit dem Verlust konfrontiert, sondern auch mit der Notwendigkeit, innerhalb von vier Wochen den Verkaufsprozess der Firma anzustoßen – ansonsten wäre für 30 Jahre ein Dauertestamentsvollstrecker eingesetzt worden. „Eine schnelle Entscheidung war nötig", erklärt Schubert. Letztlich vertrauten Schubert und ihre Mutter sowie Schwester den Prozess M&A-Beratern an, die Erfahrung mitbrachten und die Übergabe moderieren konnten.

Diese Fähigkeit ist gerade bei Familienunternehmen extrem wichtig – mitunter besteht unter den Gesellschaftern keine komplette Einigkeit, und die Meinungen sind emotional aufgeladen. Wassmann: „Es ist entscheidend, noch vor Beginn des Transaktionsprozesses die Treiber der Uneinigkeit zu finden und zu beseitigen." Sonst sei kein sinnvoller Deal anzustoßen. Helfen können laut Wassmann objektive Kriterienkataloge und Argumente. Wittner ergänzt: „Die Nachfolge ist ein hochemotionales Thema und erfordert immer Verständnis für die Sorgen und Ängste der Unternehmer oder ihrer Hinterbliebenen."

Schubert bestätigt denn auch, dass neben Beratern auch die Einsetzung

Prof. Dr. Hans-Josef Vogel, ADVANT Beiten

eines Testamentsvollstreckers grundsätzlich sinnvoll sein kann – im Rahmen einer klassischen Abwicklung als Moderator, allerdings nicht dauerhaft. Hat, anders als in Schuberts Familie, der Eigentümer selbst die Option, den Prozess der Übergabe zu gestalten, dann sollte ein Berater zur Unterstützung gefunden werden, der ein ähnliches Mindset mitbringt und sich die Mühe macht, die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu verstehen. Dann – so zumindest die berechtigte Hoffnung – schmerzt der Abschied vielleicht dennoch, bereitet der wohlverdiente Ruhestand aber durchaus auch Freude.

Moderation:
Prof. Dr. Hans-Josef Vogel, Partner bei ADVANT Beiten

Panelisten:
Andre Wassmann, Geschäftsführung bei Helbling Business Advisors

Dr. Kirsten Schubert, Unternehmerin

Dr. Marcus Wittner, Geschäftsführer der contagi Group

Dr. Martin Rappert, Partner bei ADVANT Beiten

„Man sollte die Gemeinsamkeiten hervorheben“

Interview mit Matthias Schranner, Verhandlungsexperte

Text Isabella-Alessa Bauer I **Foto** Gisela Schenker

Matthias Schranner ist ehemaliger Polizist und hat für das FBI verhandelt. Heute erklärt der Experte anderen, wie eine Verhandlung gelingt und welche Verhaltensweisen tunlichst vermieden werden sollten. Auch auf dem Mittelstandstag M&A 2022 hat Schranner die Teilnehmer gebrieft – im Interview greifen wir noch einmal auf, worauf es bei Verhandlungen im Mittelstand ankommt.

LEBENSWERK:
Wie haben Sie in Ihrem Berufsalltag Verhandlungen wahrgenommen, in denen ein mittelständischer Unternehmer mit potenziellen Käufern in Kontakt war – welche besonderen Herausforderungen gibt es in dieser Konstellation?

Matthias Schranner:
Mittelständische Unternehmer sind meist sehr erfahren in Verhandlungen, der Verkauf des eigenen Unternehmens ist jedoch sehr viel schwieriger. Ein Unternehmen, das man selbst über viele Jahre aufgebaut und erfolgreich geführt hat, ist ein biss-

chen wie ein eigenes Kind. Die Verhandlungen sind deshalb sehr emotional. Zudem stehen mittelständische Unternehmer oft professionellen Käufern gegenüber, die wenig emotional und sehr erfahren an so eine Verhandlung rangehen und deshalb im Vorteil sind.

LEBENSWERK:
Wie kann man (zu viel) Emotion aus Verhandlungen heraushalten?

Matthias Schranner:
Die beste Lösung ist sicherlich, nicht selbst am Verhandlungstisch zu sitzen. Wir empfehlen, einem kleinen Verhandlungsteam ein klares Mandat für die Verhandlung zu geben. Es braucht ein Maximalziel und ein Minimalziel, zwischen diesen beiden Zielen ergibt sich das Verhandlungsmandat.

Das Team kann anhand dieses Mandats selbst Entscheidungen treffen, ohne nachfragen zu müssen.

LEBENSWERK:
Welcher Tipp gilt, wenn eine Verhandlung festgefahren ist, um doch noch weiterzukommen?

Matthias Schranner:
Man fasst alle positiven Elemente zusammen, die bereits erreicht worden sind. In Konflikten sehen wir oft nur noch, was uns trennt, und nicht mehr, was uns verbindet. Deshalb sollte man in festgefahrenen Verhandlungen nicht den Konflikt betonen, wie beispielsweise „wir sind weit auseinander“, sondern man sollte die Gemeinsamkeiten hervorheben.

LEBENSWERK:
Wann sollte eine Verhandlung abgebrochen werden?

Matthias Schranner:
Immer dann, wenn man das Minimalziel nicht erreichen kann. Wichtig ist auch hier der respektvolle und positive Ausstieg. Man bedankt sich und hält die Türen für eine mögliche neue Verhandlung offen.

LEBENSWERK:
Wie sich kann ein mittelständischer Unternehmer optimal auf eine anstehende Verhandlung im M&A-Kontext vorbereiten?

Matthias Schranner:
Gut ist es sicherlich, externe Experten hinzuzuziehen. Man bekommt dadurch neue Sichtweisen und wird auf mögliche Schwierigkeiten frühzeitig hingewiesen.

LEBENSWERK:
Welche No-gos gelten in unternehmerischen Verhandlungen?

Matthias Schranner:
Wie in allen Verhandlungen braucht es eine respektvolle Kommunikation. Verhandlungen scheitern nicht an zu hohen Forderungen, sondern an respektloser Kommunikation.

LEBENSWERK:
Herr Schranner, danke für Ihre Zeit und das gute Gespräch.

Zum Experten:
Matthias Schranner wurde von Polizei und FBI für schwierigste Verhandlungen ausgebildet. Als Berater unterstützt er mit seinem Institut die UN, globale Unternehmen und politische Parteien in schwierigen Verhandlungen. Er ist Autor der Bücher „Verhandeln im Grenzbereich“, „Der Verhandlungsführer“, „Teure Fehler“, „Faule Kompromisse“ und „Das Schranner Konzept®“, sowie Verfasser zahlreicher Publikationen. Matthias Schranner berät Entscheidungsträger in Politik und Business in mehr als 40 Ländern, u.a. USA, China, Russland, Ukraine und Japan.

ANZEIGE

ESG im Mittelstand: Fluch, Segen oder beides?

Exklusive ESG-Mittelstandsstudie

Text Claudia Schrimpf-Dörges und Alexander Griesmeier, Grant Thornton
Grafik j-mel

Schon in Kürze werden mittelständische Unternehmen und Konzerne, die nach dem HGB das Kriterium „groß“ erfüllen (mehr als 40 Mio. EUR Umsatz, mehr als 250 Mitarbeitende, Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. EUR) ihren Lagebericht um eine Nachhaltigkeitsberichterstattung erweitern müssen. Die EU-Taxonomie-Verordnung und der von der EU-Kommission vorgelegte Entwurf der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) lassen erahnen, welcher organisatorische Aufwand mit dieser Berichterstattung verbunden ist.

Aber integrieren unsere fast 30.000 deutschen Mittelständler und inhabergeführten Unternehmen Nachhaltigkeit nicht bereits in ihre Unternehmensstrategie und -steuerung? Wenn dem so ist, wie groß ist dann der Aufwand, dieses Engagement in einem Nachhaltigkeitsbericht darzustellen? Gibt es Nachhaltigkeitsthemen, die der Mittelstand bisher nicht wahrgenommen hat? Ergeben sich aus einer tieferen Auseinandersetzung mit den Aspekten Environmental, Social und Governance nicht auch zusätzliche Chancen?

Das LEBENSWERK will diesen Fragen nachgehen und Antworten direkt aus dem Mittelstand bekommen. Dazu wurde in Zusammenarbeit mit Grant Thornton Deutschland sowie der Universität Lancaster eine Umfrage erarbeitet, deren Ergebnisse in einer Studie aufbereitet werden sollen. Ziel der Studie ist es, ein umfassendes Bild über die heutige ESG-Durchdringung im Mittelstand zu erhalten.

> „Alle Angaben werden anonym und streng vertraulich behandelt und ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet.“

Die Initiatoren freuen sich über Teilnehmer – die Beantwortung der Fragen sollte nicht mehr als fünfzehn Minuten Zeit beanspruchen. Alle Angaben werden anonym und streng vertraulich behandelt und ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet. Die Ergebnisse der Studie werden im Rahmen eines Events im Herbst 2022 präsentiert. Teilnehmer der Studie erhalten gerne eine personalisierte Auswertung ihres ESG-Rankings zusammen mit möglichen Verbesserungspotenzialen.

Hier geht es zur Umfrage:
https://s.ma-rev.de/mitst

Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V.: Wissen rund um Kauf und Verkauf

Text Stefan Schneider

Der Bundesverband Mergers & Acquisitions e.V. (BM&A) fördert bereits seit zwei Jahrzehnten den Austausch rund um die Themen Unternehmenskauf und -verkauf und vermittelt Wissen zum gesamten Bereich M&A. Jetzt startet der Verband als Co-Herausgeber des LEBENSWERKS. Zeit, den „Neuen" vorzustellen.

Im Jahr 2002 wurde der BM&A unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Kai Lucks mit weiteren Vertretern aus Wissenschaft und Praxis gegründet. Ziel des Verbands ist es, durch Wissenstransfer die Kompetenz sowie durch Öffentlichkeitsarbeit die Akzeptanz für Unternehmenstransaktionen zu verbessern – bestimmten doch damals immer wieder Negativschlagzeilen aus Übernahmen wie zum Beispiel Vodafone/Mannesmann, BMW/Rover oder Daimler/Chrysler die Berichterstattung der Medien.

Kompetenz als Schlüssel zum Erfolg

Seitdem sind zwei Jahrzehnte vergangen und der Bundesverband feiert 20-jähriges Bestehen. In dieser Zeit ist die Bedeutung von M&A als strategischem Instrument zur Unternehmensentwicklung weiter gestiegen. Betrug das Transaktionsvolumen in Deutschland im Jahr 2019 über 114 Mrd. EUR, waren es im Krisenjahr 2020 immerhin noch 81 Mrd. EUR und 2021 die Rekordsumme von 228 Mrd. EUR. Die Gründe für die Negativschlagzeilen von damals sind gewichen, neue Themen aus dem Außenwirtschafts- oder Insolvenzgesetz sind hinzugekommen. Unternehmen und deren Berater lernen gemeinsam mit dem BM&A aus den vielfältigen Herausforderungen und Risiken für Käufer und Verkäufer.

> „Aus ursprünglich kleinen Anfängen wurde über die Jahre ein Verband mit mehr als 300 Mitgliedern."

Aus ursprünglich kleinen Anfängen wurde über die Jahre ein Verband mit mehr als 300 Mitgliedern, der diesen in mehr als 40 Veranstaltungen pro Jahr neue Trends und Entwicklungen sowie allgemeine Kenntnisse im M&A-Bereich vermittelt. Neue Mitspieler betreten das Feld, neben den wichtigen persönlichen Netzwerken spielen heute innovative Lösungen und Technologien eine immer bedeutendere Rolle.

Wissensplattform

Inmitten dieser Netzwerke steht der BM&A mit seinen Mitgliedern. Über das Publikationsorgan M&A REVIEW werden allein im Printbereich über 600 Organisationen und Privatpersonen mit einer noch größeren Leserschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz direkt angesprochen. Hinzu kommen vielfältige Online-Angebote sowie die Netzwerke weiterer Partnerverbände und Publikationen. Ob für Strategie, Transaktions- oder Implementierungsphase von Unternehmenskäufen und -verkäufen, im BM&A sind alle Interessensgruppen und Fachkompetenzen abgebildet. Durch den organisations- und fachübergreifenden Erfahrungsaustausch selbst über Ländergrenzen hinweg werden frühzeitig Entwicklungen und Trends verfolgt, neue Anforderungen an betriebswirtschaftliche und rechtliche Gegebenheiten transparent gemacht und Best-Practices ausgetauscht.

Mit dieser einzigartigen Aufstellung hat sich der BM&A nicht nur als Begleiter von Trends, sondern oftmals als Initiator von richtungsweisenden Veränderungen, etwa im Bereich der Digitalisierung von M&A, bewiesen. Mit der Co-Herausgeberschaft des LEBENSWERKS stärkt der BM&A sich nun auch im Bereich Mittelstand – und schafft gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Unternehmensnachfolge künftig eine Plattform, die Geschichten von und für Unternehmer des Mittelstands erzählt.

Sie haben Interesse an einer Mitgliedschaft? Wir stehen Ihnen unter **verwaltung@bm-a.de** jederzeit zur Verfügung.

Hier finden Sie weitere Informationen zum Verband: **www.bm-a.de/**.

IMPRESSUM

LEBENS!WERK

Herausgeber

Deutsches Institut für Unternehmensnachfolge

Deutsches Institut für
Unternehmensnachfolge e.V.
www.difu.org
Verwaltungssitz:
Kronenburgallee 2 | D-44141 Dortmund
E-Mail: post@difu.org
Telefon: +49 (0) 231 / 1397026-15

BUNDESVERBAND MERGERS& ACQUISITIONS E.V.

Bundesverband M&A e.V.
c/o M&A Media Services GmbH
www.bm-a.de
Habenschadenstraße 16 | 82049 Pullach
E-Mail: info@bm-a.de
Telefon: +49 (0) 179 448 30 63
Vorstandsvorsitzender: Prof. Dr.-Ing. Kai Lucks

Verlag

M&A media services GmbH

M&A Media Services GmbH
www.ma-review.de
Habenschadenstraße 16 | D-82049 Pullach
E-Mail: kontakt@ma-review.com
Telefon: +49 (0) 89 / 74975133
Geschäftsführer: Stefan Schneider

Redaktion
Isabella-Alessa Bauer | Chefredakteurin
E-Mail: redaktion@ma-review.com
Telefon: +49 (0) 89 / 74975133

Objekt- und Anzeigenleitung
Stefan Schneider
E-Mail: kontakt@ma-review.com
Telefon: +49 (0) 89 / 74975133

Lektorat
Magdalena Aderhold
visavis media | Bayreuth
www.visavis-media.de

Realisation
Text & Design
Zielstattstraße 117 | D-81379 München
E-Mail: info@text-et-design.de
Telefon: +49 (0) 89-20355923

Titelbild
© Gajus – stock.adobe.com

Druckerei
Joh. Walch GmbH & Co. KG
Im Gries 6 | D-86179 Augsburg

Auflage
Druckauflage: 15.000

Abonnement
Jahresabonnement: 17,80 EUR

Haftung und Hinweise
Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

Nachdruck
© 2022 M&A Media Services GmbH, Pullach.
Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der M&A Media Services GmbH ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf fotomechanischem Wege (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf externen Datenträgern.

Datenschutz
Der Schutz Ihrer Daten ist uns wichtig. Es gilt die Datenschutzerklärung der M&A Media Services GmbH, ebenfalls abrufbar auf unserer Website **www.ma-review.de/datenschutz**.

NETFILES

Virtueller Datenraum - Made in Germany

Sichere und effiziente Transaktionen

Einfach

Der netfiles Datenraum ist besonders einfach zu bedienen, bietet umfangreiche Funktionalität und steht Ihnen sofort, ohne Installation von Software oder Plugins zur Verfügung. Ein Webbrowser genügt.

Sicher

Modernste Software-, Verschlüsselungs- und Sicherheitstechnologien stellen sicher, dass Ihre Daten im netfiles Datenraum zuverlässig vor unbefugtem Zugriff und Datenverlust geschützt sind.

Bewährt

Seit mehr als 15 Jahren unterstützen wir Kunden erfolgreich bei Transaktionen. Profitieren auch Sie von unserer langjährigen Erfahrung und dem zuverlässigen Betrieb. Wir sind ein deutsches Unternehmen und hosten ausschließlich in Deutschland.

www.netfiles.de

Testen Sie jetzt netfiles 14 Tage kostenlos
oder vereinbaren Sie einen Termin für eine Online-Präsentation.

netfiles GmbH · Marktler Str. 2 · 84489 Burghausen · +49 8677 915 96-12 · vertrieb@netfiles.de

SNP spricht Mittelstand

M&A- und Carve-out-Projekte stehen auch im Mittelstand immer öfter ganz oben auf der Agenda. Die Softwarelösung CrystalBridge® von SNP ermöglicht es KMUs, die hochkomplexen Transformationen schnell, sicher und kostenminimiert durchzuführen. In enger Zusammenarbeit mit unseren Partnern setzen wir unseren selektiven Datenmigrationsansatz BLUEFIELD™ für eine maximale Wertschöpfung ein: über 14.000 erfolgreich durchgeführte Projekte sprechen für sich.

www.snpgroup.com