



# Fallstricke bei der Übergabe – Das eigene Management als unternehmensinterne Nachfolgelösung

**Das eigene Unternehmen in die nächste Generation zu führen, erweist sich für viele Mittelständler, die innerhalb der Familie nicht über eine geeignete Nachfolge verfügen, als immer schwieriger.**

Eine attraktive Lösungsalternative bildet der Verkauf des Unternehmens an das eigene Management (Management Buy Out – MBO). Durch die langjährige Zusammenarbeit kennt der Unternehmer sein Management und weiß um deren unternehmerische und persönliche Fähigkeiten und Wertevorstellungen. Regelmäßig besteht zudem ein sehr enges Vertrauensverhältnis.

So ergeben sich für den Unternehmer attraktive Gründe für diese Art der Unternehmensnachfolge: Die Übergabe des Unternehmens an das Management verläuft vergleichsweise geräuschlos gegenüber Markt, Kunden und Mitarbeitern. Das operative Geschäft wird nicht wesentlich tangiert und die Kontinuität in der Geschäftsentwicklung wird bewahrt. Die Unternehmensidentität wird gesichert, etwa durch den Erhalt des Unternehmensnamens.

Die Übergabe des Unternehmens kann wie oben beschrieben sehr harmonisch ablaufen, allerdings gibt es einige Tücken und Fallstricke zu beachten. Neben einer unzureichenden Strukturierung sowie dem falschen Zeitpunkt für den Verkaufsprozess bilden vor allem die inhärenten Interessenkonflikte im MBO-Prozess ein nicht zu unterschätzendes Spannungsfeld. So können sich bei falscher Prozessführung die

Emotionen der beteiligten Parteien unkontrollierbar hochschaukeln und den gesamten Transaktionsprozess gefährden.

Ein in der Praxis bekannter Handlungs- und Denkfehler ist die verfrühte Kommunikation mit dem Management über einen angedachten MBO. Nachdem die Freude und Wertschätzung des Managements gewichen sind, kommt die Frage auf, ob es sich überhaupt den Kauf des Unternehmens leisten beziehungsweise finanzieren kann.

Da die möglichen Nachfolger oftmals nicht wissen, mit welchen Strukturen und Lösungen die Finanzierung des Kaufpreises auch mit geringen Eigenmitteln umgesetzt werden kann, versuchen diese von Beginn an, den Kaufpreis durch Argumentation oder Machteinfluss zu drücken. Dies erschwert konstruktive Verhandlungen und kann zu einem generell vergifteten Gesprächsklima zwischen den Parteien führen.

Ein weiterer Prozessfehler kann sich ergeben, wenn das Management die unkontrollierte Strukturierung des Deals und vor allem der Finanzierung übernimmt. Hier kann eine Allianz zwischen Management und möglichen Kapitalgebern entstehen, die unter Umständen dazu führt, dass geschickte Finanzinvestoren das Management dahingehend beeinflussen, dass

diese unersetzbar seien und dem Unternehmer daher keine andere Wahl bliebe, als an das Management zu verkaufen.

Um diese möglichen Prozessfehler zu vermeiden, ist es enorm wichtig für den Unternehmer, in jeder Situation die Hoheit über den Prozess zu behalten. Die Prozessgeschwindigkeit muss daher hoch gehalten werden, um potentiell Fehlverhalten auf Seiten des Managements durch eine stringente Taktung des Ablaufs erst gar nicht entstehen zu lassen.

Bei einer konkreten Verkaufsabsicht des Unternehmers sollte daher frühzeitig die professionelle Hilfe eines M&A-Beraters in Anspruch genommen werden.

Ein M&A-Berater wird den Dialog zwischen Unternehmer und Management professionell für beide

Parteien begleiten und die Federführung in der Ansprache potenzieller Finanzinvestoren sowie fremdfinanzierender Banken übernehmen.

Unternehmer und Management werden so bei der Entscheidung einer möglichen Unternehmensübergabe nicht alleine gelassen, sondern professionell beraten. So können Unsicherheiten und Fehleinschätzungen frühzeitig beseitigt werden. Ein professionell angestoßener, gut strukturierter und stringenter MBO-Prozess ermöglicht sowohl dem Management einen angenehmen Einstieg an die Unternehmensspitze als auch dem Unternehmer eine gesicherte Fortführung „seines Lebenswerkes“ bei gleichzeitiger angemessener finanzieller Honorierung.

**Zögern Sie nicht, uns für ein erstes, unverbindliches Gespräch zu kontaktieren.**

## Vor- und Nachteile der Unternehmensnachfolge durch das eigene Management (MBO)

### VORTEILE

- + Management kennt das Unternehmen und ist dem übergebenden Unternehmer bekannt
- + Transaktion kann in der Regel kurzfristig umgesetzt werden, da langwierige Vertragsverhandlungen über Garantien entfallen
- + Hohes Maß an Kontinuität gegenüber Kunden und Mitarbeitern

### NACHTEILE

- Doppelfunktion des Managements auf Käufer- und Verkäuferseite
- Häufig fehlt dem Management zu Beginn der Transaktion eine klare Vorstellung über die Finanzierung der Transaktion einschließlich der aufzubringenden Eigenmittel
- Persönliche Eignung des Managers als Unternehmer muss sich erst noch erweisen

---

## IHRE ANSPRECHPARTNER



### Joachim von Brockhausen

Managing Partner  
Tel. +49 211 86 29 39 11  
[joachim.von\\_brockhausen@cf-mb.de](mailto:joachim.von_brockhausen@cf-mb.de)



### Carsten Häming

Managing Partner  
Tel. +49 211 86 29 39 22  
[carsten.haeming@cf-mb.de](mailto:carsten.haeming@cf-mb.de)

---

## CORPORATE FINANCE MITTELSTANDSBERATUNG GMBH

Die **Corporate Finance Mittelstandsberatung GmbH (CF-MB)** wurde im August 2012 gegründet und ist eine unabhängige Corporate Finance Beratungsgesellschaft. Das Team der CF-MB besteht aus erfahrenen Corporate Finance Beratern, die langjährige Erfahrungen und Kontakte durch ihre Tätigkeit bei der ehemaligen WestLB AG mitbringen. Im Fokus stehen Beratungen, wie sie im Rahmen besonderer Unternehmenstransaktionen auftreten – etwa auf den Gebieten der Beratung bei Fusion & Übernahme (M&A), Akquisitionsfinanzierung sowie Unternehmensausrichtung. Das Team der CF-MB bietet im ganzheitlichen Beratungsansatz Corporate Finance Produktdienstleistungen für mittelständische und öffentliche Kunden an. Die Beratungsleistungen erstrecken sich über alle Unternehmensphasen: Von der organischen Wachstumsphase über die Unternehmensexpansion bis hin zur Nachfolge des Unternehmens sowie Neuordnung der Gesellschafterstruktur. Als Kooperationspartner im Sparkassen-Netzwerk stehen wir unseren Mandanten mit weitreichender Erfahrung und professionellem Produkt-Know-how im Bereich Corporate Finance zur Verfügung. Zudem sehen wir uns als professionelle Schnittstelle zwischen Sparkasse, mittelständischem Familienunternehmen und Finanzinvestoren.

---

### Urheberrechtliche Hinweise und Haftungsausschluss

CF-MB AKTUELL dient der Information des Empfängers. Das Urheberrecht der einzelnen Beiträge liegt beim jeweiligen Verfasser. Der Nachdruck, jegliche Art der Vervielfältigung, Veröffentlichung oder Wiedergabe bzw. Speicherung in Datenbanken und anderen elektronischen Systemen – vollständig oder in Auszügen – ist nur mit Zustimmung der Corporate Finance Mittelstandsberatung GmbH bzw. des Verfassers gestattet.

Die Corporate Finance Mittelstandsberatung GmbH ist stets um die Richtigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen bemüht. Dennoch kann für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte keinerlei Garantie oder Gewährleistung übernommen werden. Die Zusendung unseres CF-MB AKTUELL stellt weder eine rechtliche Beratung dar, noch kommt hierdurch ein Beratungsverhältnis zustande.