

## Markt und Mittelstand - Druckansicht

 drucken

strategie

### Unternehmensnachfolge als strategische Aufgabe

Freitag, 27.06.2008

**Mittelständlern, die ihre Nachfolge regeln wollen, stehen viele Wege offen. Entscheidend ist, dass sie sich rechtzeitig der Herausforderung stellen.**



Bild: TommyS/Pixelio

**Nachfolge: Was tun, wenn die Zeit drängt?**

#### Weiterführende Themen

#### Schlagworte

[Nachfolge Management-Buy-In](#)  
[Buy-Out](#)

In Joachim Grafs Düsseldorfer Büro findet das Auge des Besuchers immer etwas Interessantes: An den Wänden hängen Werke des zeitgenössischen Düsseldorfer Künstlers Horst Keining und des Kölner Künstlers David Stern, der jetzt in New York lebt. Auch Arbeiten des Videokünstlers Wolf Vostell und Drucke von Joseph Beuys sind zu bewundern. Der Gründer der Leasinggesellschaft Leasconcept GmbH & Co. KG mit Sitz in Essen liebt Kunst und umgibt sich gern mit schönen Dingen. Zurzeit kann er diese Leidenschaft mit zahlreichen Besuchen in Kölner, Münchner oder Düsseldorfer Galerien voll ausleben: "Endlich habe ich Zeit, mir meinen persönlichen Wunsch zu erfüllen und einen Schwerpunkt in Kunstleasing aufzubauen."

Seit ersten Januar 2007 ist Graf nicht mehr Geschäftsführer, sondern erfolgsabhängig bezahlter Berater in dem von ihm gegründeten Unternehmen. Mit gerade 60 Jahren hat er es an seine ehemaligen Geschäftsführer Dierk Cordes, Michael Graf, der sein Neffe ist, und Daniel van Wyk übergeben. Zusätzlich hält Grafs Ehefrau 25 Prozent am Unternehmen.

Graf hat damit auch die letzte große Aufgabe als Unternehmer gemeistert: die erfolgreiche Übergabe an einen Nachfolger. Nach Hochrechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (Ifm) suchen jährlich durchschnittlich 71.000 Familienunternehmen einen Nachfolger - nicht immer mit Erfolg. Viele Unternehmensüberträge scheitern, weil die Unternehmer viel zu hohe Erwartungen an den Wert ihres Lebenswerks haben. "Für viele ist das eigene Unternehmen die einzige Altersvorsorge. Wenn der Wert des Unternehmens das nicht hergibt, wird es kritisch", sagt Ifm-Experte Professor Frank Wallau, Dozent an der Fachhochschule der Wirtschaft Ostwestfalen mit Sitz in Lemgo.

Hinzu tritt ein weiteres Problem: Oft beginnt ein Inhaber erst sehr spät, über eine Nachfolgeregelung nachzudenken. "Das ist menschlich zwar verständlich, betriebswirtschaftlich aber höchst riskant", urteilt Wallau. Denn Zeitdruck schränkt die Möglichkeiten zur Gestaltung erheblich ein. Tipp des Experten: "Das Projekt Nachfolge sollte mit 55 Jahren in Angriff genommen werden. Langfristiges unternehmerisches Denken ist hier genauso angesagt, wie sonst im Leben."

Erste Anlaufstelle für den Unternehmer ist häufig der Steuerberater. Sofern dieser in Sachen Nachfolge qualifiziert ist, ist das keine schlechte Wahl, zumal er Unternehmer und Betrieb meist seit Jahren kennt. Nützliche Infos gibt es aber auch bei Industrie- und Handelskammern oder Unternehmerverbänden. Aber: "Der Eigentümer muss immer Herr der Situation bleiben, die geeigneten Fragen stellen und sich durch Checklisten arbeiten. Nur dann kann er seine Situation realistisch einschätzen und die optimale Lösung finden", so Wallau.

Leaseconcept-Chef Graf entschied sich für ein Management-Buy-Out (MBO), also den Verkauf an die eigenen Mitarbeiter: "Unser Geschäft ist Vertrauenssache und braucht Kontinuität." Mit dem MBO habe sich weder für Mitarbeiter noch für Kunden etwas geändert. Auch die Banken haben das wohl so gesehen. Die Finanzierung hat die Hausbank übernommen. Indem Graf gleich seine gesamten Anteile auf einen Schlag verkauft hat, konnte er zudem den halben Steuersatz der Einkommensteuer in Anspruch nehmen. Der wird einmal im Leben gewährt, wenn der Betreffende über 54 Jahre alt ist und der Gewinn bis zu fünf Millionen Euro beträgt. Graf ist zufrieden: "Mir ist es gelungen, mein Lebenswerk in die nächste Generation zu überführen."

Der Verkauf an die eigenen Mitarbeiter ist nur eine von vielen Möglichkeiten, ein Unternehmen weiterzugeben. Die natürlichste Nachfolgeregelung bleibt die Übergabe an das eigene Kind. Aber auch wenn sich Sohn oder die Tochter als die geeigneten Nachfolger herauskristallisieren gilt es, einige Regeln zu beachten. "Die Führungskräfte sollten früh darüber informiert werden, dass und wie es mit dem Unternehmen weitergeht", sagt der Stuttgarter Experte für Familienunternehmen Professor Brun-Hagen Hennerkes von der Kanzlei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz. "Gerade für ein Familienunternehmen kann das Abwandern zum Beispiel des F+E- oder Produktionsleiters zu einem echten Problem werden."

Auch innerhalb der Familie muss der Senior für Transparenz sorgen. Mancher existenzgefährdende Streit unter Gesellschaftern oder Geschwistern wäre durch rechtzeitige Information zu vermeiden gewesen. Und schließlich: "Die Finanzierung muss stehen. Eigenkapital und Liquidität müssen stimmen, Geschwister ausbezahlt oder klare Entnahmeregeln festgeschrieben worden sein, die das Unternehmen auch schwierige Zeiten überstehen lassen", so Hennerkes.

Dieter Kurth konnte seinem 60. Geburtstag im August gelassen entgegensehen. Planmäßig hat er sein Unternehmen, die Wuppermetall GmbH mit Sitz in Dormagen, an seine beiden Söhne übergeben. Der 32-jährige Boris ist für die kaufmännische Seite verantwortlich, der 26-jährige Gregor hat den technischen Part übernommen. Dieter Kurth ist überzeugt: "Man hat als Vater einige Möglichkeiten, die Kinder an das Unternehmen heranzuführen, die letzte Entscheidung liegt dann aber bei ihnen selbst." Nach dem Studium haben die Söhne im väterlichen Betrieb die ersten Projekte übernommen. In der EDV, im Personal und in den Finanzen haben sie unterschiedliche Aufgaben erledigt. Zum Beispiel verantwortete Gregor Kurth einmal 18 Monate lang den Rohstoffeinkauf. "Solche Projekte sind extrem wichtig, weil die Nachfolger intime Kenntnisse vom Unternehmen erwerben müssen", sagt Kurth Senior. "Mindestens genauso wichtig ist, dass sie ihr späteres Team kennenlernen und sich als Teamplayer zeigen. Ohne diese Fähigkeit geht es heute nicht mehr."

Das Training zum Unternehmer dauerte über dreieinhalb Jahre. Eine Zeit, die Dieter Kurth auch für intensive Gespräche mit seinen Söhnen nutzte, um zu erkunden, ob sie bereit für die Verantwortung waren. Einen Plan B hatte der vorausschauende Unternehmer ebenfalls in der Tasche: "Hätte sich gezeigt, dass meine Söhne nicht zum Unternehmer geboren sind, hätte ich alles verkauft." Nun aber kann Wuppermetall, das Aluminium einkauft, wiederaufbereitet und vertreibt, in der dritten Generation weitergeführt werden.

Nicht immer klappt die Übertragung an die nächste Generation so reibungslos. "Bei nicht wenigen Senioren streiten Ratio und Emotionen miteinander", sagt Experte Hennerkes. Oft überlagere der Wunsch, dass die eigenen Kinder nachfolgen, die Erkenntnis, dass diese es nicht wollen oder können. "Die beste Hilfe ist in einem solchen Fall ein unabhängiger Beirat, mit dem externe Nachfolgeregelungen oder Übergangsphasen erörtert und begleitet werden können", so Hennerkes. Oft bleibt nur der Verkauf.

Für Alfred Schulz stand von vornherein fest, dass er sein Unternehmen eines Tages verkaufen würde. Deshalb bot er 2006 sein Ladengeschäft inklusive Galerie, Werkstatt und Kleinverlag Art + Bijou in Köln über eine Unternehmensbörse zum Verkauf an. Dort stieß er auf Thorsten Fröhlich, mit dem er schnell handelseinig wurde. "Ich bin ganz gezielt an die Unternehmensbörse herangegangen und hatte ungefähr ein halbes Jahr gesucht, bis ich auf Art + Bijou gestoßen bin", sagt der neue Inhaber.

Fröhlich, ein promovierter Chemiker, hatte zuvor bereits ein bis zu 160 Mitarbeiter umfassendes Softwareunternehmen aufgebaut, das er später an einen Konzern verkaufte. Nachdem er danach noch drei Jahre vertragsgemäß dort gearbeitet hatte, sehnte er sich nach der Selbstständigkeit zurück. Schon das erste Treffen mit Schulz lief überzeugend. "Die Chemie zwischen uns beiden stimmte und beim Kaufpreis hatten wir die gleiche Vorstellung."

Ortswechsel: St. Ingbert im Saarland. Hier hat Diplom-Ingenieur Günter Gerstner über 37 Jahre lang die Industrie Engineering Gerstner & Co. GmbH zu einem bedeutenden Konstruktionsbüro im Maschinen- und Stahlbau im südwestdeutschen Raum entwickelt. Dann wurde es Zeit, sich zurückzuziehen. Gerstner hatte Glück, denn der Zeitpunkt zum Verkauf konnte angesichts der guten Konjunktur und Auftragslage nicht besser sein. Zusammen mit externen Beratern machte er sich auf die Suche nach einem Nachfolger - und fand Christian Kuckelberg.

Seit 1. Januar 2008 heißt das Unternehmen mit zwölf Konstrukteuren nun KSK Industrie Engineering GmbH und hat neue Besitzer. "Nach Jahren im unteren und mittleren Management von Großunternehmen, in denen ich nur sehr bedingt etwas bewegen konnte, wollte ich endlich selbst Unternehmer werden", berichtet der neue Chef. Kuckelberg hat den Kauf nicht alleine als Management-Buy-In durchgezogen, bei dem ein Externer sich in ein Unternehmen einkauft, sondern hat sich Unterstützung innerhalb des Unternehmens geholt. In einem Prozess von eineinhalb Jahre kristallisierte es sich heraus, dass der 36-jährige Cristian Sincu, der seit zehn Jahren im Unternehmen arbeitet, als gleichberechtigter Gesellschafter und der 57-jährige Manfred Köhl, der über 30 Jahre für Gerstner tätig war, mit einsteigen würden.

"Bei uns Dreien hat von Anfang an die Chemie gestimmt", sagt Kuckelberg begeistert. "Wir haben ähnliche Auffassungen von Mitarbeiter- und von Unternehmensführung." Fast nebenbei haben die drei Gesellschafter eine immer wieder gestellte Forderung von Experten erfüllt: Sie haben die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt.

Auch Günter Gerstner bleibt KSK noch eine Weile erhalten. Als Berater pflegt er seine guten Kontakte zu bestimmten Kunden, Cristian Sincu und Manfred Köhl kümmern sich um Stammkunden, und Kuckelberg selbst will mit zusätzlichen Mitarbeitern den Kundenstamm allmählich in Richtung Energietechnik erweitern. "Aber das können wir entspannt angehen. Das Geschäft läuft", zieht Kuckelberg Bilanz.

Frank Jungblut von der VSU AG, UnternehmensBörse Saar-Pfalz aus Frankfurt, weiß, worauf es bei einem Unternehmensverkauf ankommt: "Es darf keine hohe Kunden- sowie Bankenabhängigkeit bestehen. Und: Das Unternehmen muss eigene Produkte haben, also nicht nur eine verlängerte Werkbank sein." Bei einem Management-Buy-Out kommt noch eine spezielle Situation dazu: "Es müssen geeignete Mitarbeiter vorhanden sein, die das Potenzial zum Unternehmer haben", erläutert Jungblut.

Wie der Unternehmenswert beglichen werden soll, ist für Jungblut unstrittig: "Nie in Form einer Rente. Damit wäre der Alteigentümer abhängig von der Unternehmensentwicklung, auf die er keinen Einfluss mehr hat, und im Falle einer Insolvenz hätte er gar nichts mehr." Selbst eine Ratenzahlung kommt für den Experten nur infrage, wenn sie durch eine Bürgschaft abgesichert ist. "Der Käufer muss sicherstellen, dass die Kaufsumme immer fließt", betont Jungblut.

MBI und MBO sind Sonderformen des Unternehmensverkaufs. Viele Mittelständler finden Gefallen daran, weil damit das Unternehmen weiter von einem oder einer Gruppe von Inhabern geführt wird. Laut einer Unternehmerbefragung des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahre 2007 gehört es zum Hauptanliegen von Senior-Unternehmern, ihr Unternehmen an einen fachlich geeigneten Nachfolger zu übergeben (84 Prozent), den Lebensabend abzusichern (83 Prozent) und die Kontinuität zu wahren (81 Prozent). Das Ziel, einen möglichst hohen Kaufpreis zu realisieren, erreichte demgegenüber nur einen Zustimmungswert von 64 Prozent.

Für Michael Keller von der Unternehmensberatung Klein & Coll. aus Griesheim ist dies allerdings die falsche Perspektive: "Betriebswirtschaftlich ist es ein großer Fehler, aus emotionalen Gründen auf den höchstmöglichen Kaufpreis zu verzichten." Für den Mergers & Acquisitions-Experten gilt eine MBO/MBI-Lösung deshalb immer als die schlechtere Variante, "weil solche Käufer über wenig Eigenkapital verfügen, auf Finanzinvestoren angewiesen sind und deshalb immer weniger bezahlen, als das sonst der Fall wäre". Sein wichtigster Tipp in Sachen Nachfolge: "Emotionen über Bord werfen und nach dem besten Kaufpreis suchen. Dieses eine Mal im Leben sollte der Unternehmer nicht für etwas oder jemanden Verantwortung übernehmen, sondern nur an sich selbst denken."

von Pia Weber



© 2007 marktmittelstand.de | Impressum | Hinweise zum Datenschutz | AGB | Kontakt |

AUTO BILD | AXEL SPRINGER AG | AXEL SPRINGER AKADEMIE | BERLINER MORGENPOST | BILD | BILD AM SONNTAG | BILD DER FRAU | BILD MOBIL | B.Z | EURO | EURO AM SONNTAG | FAMILIE & CO. | FONDS & CO. | HAMBURGER ABENDBLATT | HÖRZU | METAL HAMMER | JOLIE | MÄDCHEN | MARKT UND MITTELSTAND | MAXIM | MUSIKEXPRESS | POPCORN | ROLLING STONE | SPORT BILD | STARFLASH | TV DIGITAL | WELT | YAM

Weitere Online-Angebote der Axel Springer AG

[www.buecher.de](http://www.buecher.de) | [www.gamigo.de](http://www.gamigo.de) | [www.ideal.de](http://www.ideal.de) | [www.immonet.de](http://www.immonet.de) | [www.newsstand.de](http://www.newsstand.de) | [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) | [www.wallstreet-online.de](http://www.wallstreet-online.de) | [www.finanzen.net](http://www.finanzen.net)