

Gelungener ÜBERGANG


Stabwechsel. Viele Chefs beginnen zu spät mit der Nachfolgeplanung und gefährden so ihr Lebenswerk. Wie sich das Projekt optimal abwickeln lässt.

Alois C. Lubberich hat seine Nachfolgeplanung längst in trockenen Tüchern. Der 62-jährige Unternehmer führt in Koblenz das Dentallabor Lubberich mit 100 Mitarbeitern. Der Senior erklärt: „Mir gehört zwar noch ein guter Anteil an der Firma, doch inzwischen bin ich weitgehend beratend für meine Nachfolger tätig.“ Vor zwei Jahren hatten ihm drei seiner Mitarbeiter Geschäftsanteile abgekauft. „Es fällt mir leicht, die Verantwortung Schritt für Schritt abzugeben“, so Lubberich.

Der Ablauf ist von langer Hand vorbereitet. Bereits mit 50 Jahren entschied sich der Unternehmer dafür, seine Nachfolger aus dem Kreis der Mitarbeiter aufzubauen. Michael May, Andreas Moser und Maurice Wiesmaier waren zuvor schon viele Jahre als qualifizierte Führungskräfte für Lubberich tätig gewesen. Entsprechend kannten sie bei Übertragung der ersten Firmenanteile den Betrieb, die Kollegen, die Lieferanten und nicht zuletzt die Kunden. Die Basis für die Nachfolge war damit ➤

Foto: Heiko Specht





Beim Dentallabor
Lubberich übernahmen die Führungskräfte Maurice Wiesmaier, Andreas Moser und Michael May sukzessive die Geschäfte von Gründer Alois C. Lubberich (v.l.).

gegeben. Im ersten Schritt beteiligte der Unternehmer das Trio über einen Zeitraum von fast zehn Jahren nur am Umsatz. „Das Geld durften sie dem Betrieb aber nicht entnehmen. Es ging darum, einen Grundstock Kapital für die Übernahme anzusparen“, so Lubberich.

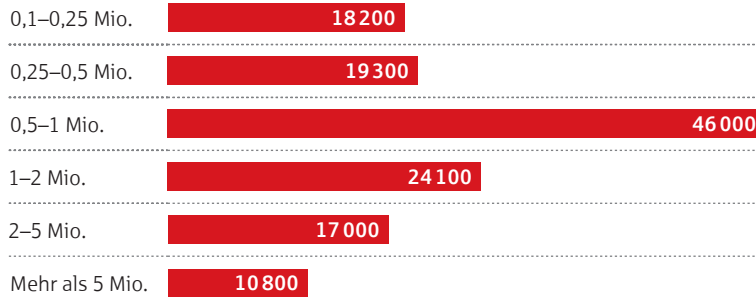
Parallel bot er ihnen die Möglichkeit, sukzessive aus der Position des Angestellten in die eines Unternehmers zu schlüpfen. Der Plan ging auf. Die Firma bewegt sich heute steil auf Erfolgskurs. „Wir erzielen jährlich ein Umsatzplus von mehr als 10 Prozent, weil alle im Team der Geschäftsleitung das Ziel haben, sich stetig zu verbessern“, betont Lubberich.

Hürden gekonnt nehmen

Die perfekte Nachfolge wie im Fall des Dentallabors ist eher die Ausnahme als die Regel. Jan Eiben, Experte der Beratungsgesellschaft Bayern Consult in München, erklärt: „Wir stellen immer wieder fest, dass Unternehmer erst mit 60 Jahren oder später die Vorbereitung der Firmenübergabe beginnen.“ Damit gehen sie ein hohes Risiko ein, denn häufig vergehen mehrere Jahre, bis das Zepter abgegeben werden kann. Das gilt sowohl bei Übernahmen innerhalb der unmittelbaren Verwandtschaft als auch wenn externe Interessenten einsteigen. Im ersten Fall sollte der Unternehmer in der Lage sein, seine Rolle als Vater in die des Geschäftspartners zu wandeln (siehe Seite 20: „Nachfolge in der Familie“). „Im Gegenzug befreit sich die nächste Generation aus dem Eltern-Kind-Verhältnis und bringt sich gleichberechtigt in die Firma ein“, so Eiben (siehe Seite 21: „Kinder steigen auf Führungsebene ein“).

Mittelstand besonders betroffen

Anzahl anstehender Firmenübergaben von 2014 bis 2018 nach Jahresumsatz.



Angaben in Euro. Quelle: IfM Bonn 2014

Bei einer externen Übernahme sind ebenfalls zahlreiche Hürden zu nehmen. Einen akzeptablen Käufer zu finden, der das Lebenswerk erfolgreich weiterführen kann, gestaltet sich häufig zäh und langwierig. Zudem verlangen die Verhandlungen über den Verkaufspreis dem Unternehmer in der Regel eine enorme Kompromissbereitschaft ab (siehe „Checkliste für die Firmenübergabe“).

Cleverer Chefs bereiten den Stabwechsel also frühzeitig vor.

Jedes Jahr werden rund 20 000 Firmen an Nachfolger weitergegeben, hat das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn in einer Studie ermittelt. Mehr als jeder zweite Betrieb davon erzielt einen Jahresumsatz von bis zu 1 Million Euro (siehe „Mittelstand besonders betroffen“). In 54 Prozent der Fälle steigt ein Mitglied der

Fotos: ddp Images, Heiko Specht



Familie als Übernehmer ein. Nur 29 Prozent der Firmen gehen an einen externen Nachfolger. Bei 17 Prozent der Unternehmen übernimmt ein Mitarbeiter (siehe Seite 21: „Klare Priorität“).

Erbfolge vorwegnehmen

Die Rangfolge deckt sich mit den Interessen der meisten Firmenchefs. „Sicherlich hegen Unternehmer den Wunsch, den Betrieb in die Hände ihrer Kinder zu geben“, weiß Experte Eiben aus Erfahrung. In der Regel läuft dies dann auf eine sogenannte vorweggenommene Erbfolge hinaus. Die funktioniert so: Der Senior schenkt seinem auserwählten Nachfolger seine Anteile an der Firma. Der Junior profitiert von hohen Freibeträgen und Steuervorteilen. Stefan Stamm, Leiter Generationen- und Stiftungsmanagement der Sparkasse München, kommentiert: „Aktuell stehen die günstigen Regeln allerdings beim Bundesverfassungsgericht auf dem Prüfstand.“ Mit einem Urteil rechnen Juristen noch in diesem Herbst. Betroffene Unternehmer verlieren deshalb jetzt besser keine Zeit mehr und lassen sich von einem Steuerprofi beraten. Es kann sich lohnen, in den nächsten Monaten das Eigentum am Unternehmen noch schnell zu übertragen.

Allerdings darf das nicht allein aus fiskalischen Erwägungen passieren. Der Junior sollte auf die Aufgabe vorbereitet sein, sie übernehmen wollen, und die Firmenübergabe sollte seinem Berufswunsch entsprechen. Keinesfalls dürfen die Kinder in die Position des Chefs gedrängt werden. „Um die Bereitschaft und Motive des Juniors zu klären, erweisen sich in der Praxis regelmäßige Familien-

konferenzen als äußerst hilfreich“, weiß Stamm. Wichtig: Auch die Geschwister gilt es, mit ins Boot zu holen – um jeglicher Auseinandersetzung und aller Zwietracht von vornherein aus dem Weg zu gehen. Im Zweifel schaltet der Senior einen neutralen Dritten ein, beispielsweise einen Mediator.

Der übernehmende Nachwuchs erhält im Idealfall zunächst über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren die Möglichkeit, sich zu profilieren, neue Ideen einzubringen und eine Unternehmerpersönlichkeit zu entwickeln.

Kinder als Nachfolger müssen aber nicht immer die erste Wahl sein. Wer das für sein Unternehmen zutreffen sieht, kann gezielt nach einem geeigneten Mitarbeiter oder einem externen Übernehmer suchen. Frank Sampel, Spezialist für Sonderfinanzierungen und Berater für Corporate Finance der Stadtparkasse München, emp-



Spitzenleistung sei nur im Team möglich, sagt Unternehmer Alois C. Lubberich – hier im Labor.

fehlt: „Dafür kommt etwa ein Mitglied der zweiten Führungsriege der Firma oder ein externer Käufer infrage.“ Im ersten Fall beobachtet der Senior zunächst mehrere Jahre die Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeiters. Vielleicht testet er ihn ein bis zwei Jahre, ohne seine Pläne offenzulegen. „Erst wenn der potenzielle Nachfolger sich in seinen Führungsaufgaben bewiesen hat und das Vertrauen des Firmenchefs ►

Checkliste für die FIRMENÜBERGABE

So führt die langfristige Vorbereitung zum Erfolg.

- Spätestens mit 55 Jahren beginnen Firmenchefs mit Gesprächen zur Stabübergabe. Unabhängig vom Alter sollte ein Notfallplan mit Angaben zur Nachfolge in der Schublade liegen, falls dem Chef unerwartet etwas passiert.
- Bei der Nachfolgesuche wird meist ein Familienmitglied der erste Ansprechpartner sein, im zweiten Schritt ein Mitarbeiter und zuletzt ein externer Käufer. Der Betrieb kann unter anderem angeboten werden auf www.s-unternehmensplattform.de.
- Egal, wer übernimmt: Es sollte ein neutrales Expertengutachten für Preisverhandlungen vorliegen.
- Es kommt nicht darauf an, den höchsten Preis zu erzielen, sondern das Lebenswerk in verantwortungsbewusste Hände zu legen.

Nachfolge IN DER FAMILIE

So ist die nächste Generation gut vorbereitet.

- ▶ Senior und Sohn oder Tochter engagieren sich am besten vorab mehrere Jahre nebeneinander in der Geschäftsführung. Der Altunternehmer gibt die Verantwortung Schritt für Schritt ab.
- ▶ Der Übernehmer kann Anteile an der Firma kaufen oder diese im Wege der vorweggenommenen Erbfolge übertragen bekommen. Wichtig: Steuerberater einschalten. Nach der Übernahme hält der Senior maximal noch 5 bis 10 Prozent an der Firma.
- ▶ Das Projekt läuft nach einem klaren Plan ab. Dieser beinhaltet, den Termin der vollzogenen Nachfolge auf den Tag genau zu bestimmen.
- ▶ Die Stabübergabe ist nach außen zu kommunizieren. Insbesondere Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sind frühzeitig zu informieren.



Klarer Plan. Clevere Unternehmer haben die Firmenübergabe mittelfristig im Blick.

genießt, sollten konkrete Gespräche zu den Übernahmemodalitäten geführt werden“, so Sampel.

Bei einem Verkauf des Betriebs an einen externen Übernehmer wird es dagegen im Normalfall keine lange Übergangsphase geben. Oftmals liegen die Vorstellungen der beiden Parteien zur Führung des Betriebs zu weit auseinander. „Wenn der Senior in diesem Fall noch lange im Unternehmen bleibt, führt dies bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zumeist nur zu Irritationen“, warnt Sampel. Das wirkt sich negativ auf die Entwicklung der Firma aus. Besser verabschiedet sich der Senior innerhalb von wenigen Monaten aus dem Unternehmen. Allenfalls kann er noch beratend für den Nachfolger tätig sein.

So lief das auch bei der Firma Haller-Jauch in Villingen-Schwenningen. Matthias Werner kaufte den Traditionsbetrieb vor rund

fünf Jahren. Die Firma entwickelt und fertigt hochwertige Präzisionsdrehteile sowie Metallpendelfedern für die Automobil- und Medizintechnik. Während der Verhandlungsphase vereinbarten die Parteien Stillschweigen, um Unsicherheiten zu vermeiden. Nach der Übernahme stand der Altunternehmer dem Feinmechanikingenieur noch drei Monate beratend zur Seite. Werner erläutert: „Wir besuchten die wichtigsten Stammkunden gemeinsam, um sie über die Staffelübergabe zu informieren.“

Clevere Unternehmer haben das mittelfristig im Blick. Der



„Mezzanine-Finanzierungen sind derzeit extrem günstig“

Frank Sampel,
Stadtparkasse München

Betrieb ist rund fünf Jahre vor den ersten Bemühungen um die Nachfolge so zu justieren, dass für einen potenziellen Nachfolger oder Käufer eine Übernahme interessant erscheint. „Die Marktfähigkeit des Angebots, die Kunden- wie auch die Lieferantenstrukturen sowie die Kostenstrukturen analysiert der Unternehmer im ersten Schritt am besten mit einem externen Experten“, rät Sampel. Zeigen sich Schwachstellen, reagiert der Senior mit Anpassungen.

Übernahmen scheitern oft an der Finanzierung, weil die Jungunternehmer zu wenige eigene Mittel und Sicherheiten mitbringen. Für diese Fälle gibt es verschiedene Lösungen: Der Altunternehmer gewährt dem Übernehmer ein Darlehen. Für die Sparkassen setzt er damit das Signal, dass er vom Erfolg des Vorhabens überzeugt ist. „Alternativ können die Parteien im Kaufvertrag vereinbaren, dass

ein Teil des Preises erfolgsabhängig zu einem späteren Zeitpunkt fällig wird“, sagt Sampel. Das ist ein häufig genutztes Mittel, um eine Finanzierung zu erleichtern.

Zudem bietet die KfW-Bankengruppe speziell für Unternehmer Nachrangdarlehen, sogenanntes Mezzanine-Kapital. Dieses kann fehlendes Eigenkapital ersetzen. „Aktuell sind diese Finanzierungen zu extrem günstigen Zinssätzen von unter 2 Prozent zu bekommen“, so Sampel. Wenn die Sparkasse von der Tragfähigkeit des Vorhabens überzeugt ist, unterstützen die Firmenkundenbetreuer die Antragstellung.

Von einer staatlichen Förderung für eine Firmenübernahme profitierten auch Jochen Leser und York Dlugokinski. Beide sind Geschäftsführer der Fele GmbH & Co. KG in München, eines erfolgreichen Kfz-Zulieferers. Der Betrieb entwickelt Bordnetze und andere Komponenten für die Automobilindustrie. Vor zwei Jahren stand mit der Firma Rettinger GmbH ein anderer Zulieferer zum Verkauf. Leser erklärt: „Wir konnten

Synergien zum Stammgeschäft nutzen und uns durch den Unternehmenskauf einen Vorteil im Wettbewerb verschaffen.“

An der Finanzierung beteiligten sich verschiedene Geldgeber wie die Stadtsparkasse München, die KfW und eine Beteiligungsgesellschaft der bayerischen Sparkassen. Die Firmenchefs überzeugten die Geldgeber durch eine vorsichtige Planung sowie eine detaillierte Analyse der Chancen und Risiken des Projekts. Geschäftsführer Dlugokinski resümiert: „Mit dem zusätzlichen Eigenkapital der Beteiligungsgesellschaft erhielten

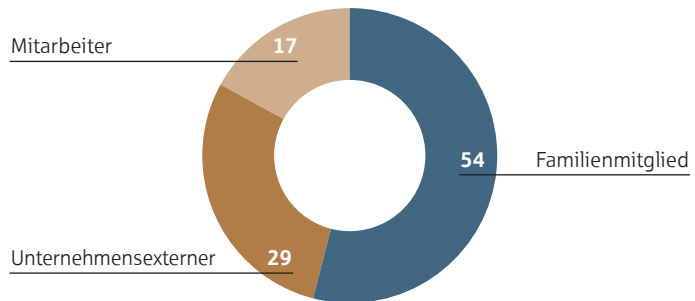
wir unterm Strich ohne Komplikationen und zu guten Konditionen das notwendige Kapital.“

Beim Dentallabor Lubberich dauerten die Kaufpreisverhandlungen mehrere Monate. Beide Seiten schalteten einen Rechtsanwalt, einen Unternehmensberater und einen Steuerberater ein. „Mir erscheint es für eine gelungene Nachfolge unabdingbar, externe Experten ins Boot zu holen und bei den Verhandlungen kompromissbereit zu sein“, sagt Alois C. Lubberich. Spitzenleistungen seien immer nur im Team möglich.

Eva Neuthinger **P**

Klare Priorität

Wer die Nachfolge in der Geschäftsführung eines Unternehmens antritt.



Angaben in Prozent. Quelle: IfM Bonn 2014

„Kinder steigen auf Führungsebene ein“

PROFITS: Warum gehen Chefs die Nachfolge spät an?

Eiben: Zum einen bereitet ihnen die Unternehmensführung in der Regel großen Spaß. Schon deshalb wollen sie nicht ans Aufhören denken. Zum anderen trauen viele Firmenchefs es auch keinem anderen zu, ihr Lebenswerk erfolgreich weiterzuführen. Loslassen lautet die Devise.

PROFITS: Eignet sich Sohn oder Tochter meist dafür?

Eiben: Leider nicht immer. Wir stellen fest, dass der Senior seinen Wunsch entweder zu spät äußert; die Kinder haben bereits andere Pläne für ihre Karriere. Im anderen Extrem setzt er das Einverständnis einfach voraus. Beide Varianten bringen Probleme mit sich und scheitern oft.

PROFITS: Wann sollten die Kinder einsteigen?

Eiben: In der Regel studieren sie erst einmal. Währenddessen absolvieren sie Praktika und sammeln Erfahrungen in der Branche. Nach dem Hochschulabschluss erscheint es ratsam, sich zunächst einige Jahre extern zu engagieren und zu beweisen. Steht dann der Wechsel ins Familienunternehmen an, gilt es, am besten gleich auf der Führungsebene einzusteigen. Das ist wichtig, damit Mitarbeiter und Geschäftspartner Vertrauen aufbauen.

Jan Eiben, Nachfolgeexperte der Bayern Consult, gibt Tipps zur Stabübergabe innerhalb der Familie

