

DOSSIER

[Nachfolge]

44 Planvolle Übergabe: den Nachfolger finden

Wer das Fortbestehen seines Unternehmens sichern will, kann mit der Suche gar nicht früh genug anfangen.

46 Die Wunschlösung: Der Junior macht's


Wenn die Kinder die Firma übernehmen, freut sich der Chef besonders. Wie der Übergang reibungslos funktioniert.

49 Aus den eigenen Reihen: Das Gute liegt so nah

Häufig hat der Unternehmer seinen Nachfolger schon seit Jahren vor der Nase. Welcher Mitarbeiter als Chef taugt.

51 Die externe Lösung: viel Zeit nehmen

Wer jenseits von Familie und Firma einen Nachfolger sucht, sollte Geduld mitbringen. Und verhandlungsbereit sein.



Generationswechsel. Für
Chefs ist die Nachfolge kein
leichtes Unterfangen. Doch
wer rechtzeitig anfängt, zu
planen, hat es leichter.

Planvolle Übergabe

Die Zahl ist beachtlich: Experten schätzen, dass permanent rund 100 000 deutsche Unternehmer einen Nachfolger suchen oder aufbauen. Birgit Felden, Chefin der Unternehmensberatung TMS und Professorin für Mittelstand und Unternehmensnachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin, sagt: „Je kleiner das Unternehmen, desto wichtiger ist eine gut geplante Nachfolge, weil dann besonders viel von den Fähigkeiten des Unternehmers abhängt.“ Aber wie findet ein Chef den passenden Nachfolger? Kann der Neue den Job überhaupt? Hat er gegebenenfalls genug Geld, das Unternehmen zu kaufen? Und was ist die Firma eigentlich wert? Grundsätzlich

sind drei Varianten denkbar: Der Unternehmer wird seinen Nachfolger zuerst in der eigenen Familie suchen (siehe „Die Wunschlösung“). Gelingt das nicht, schauen sich Chefs meist in der eigenen Firma um, welcher Mitarbeiter infrage käme (siehe „Aus den eigenen Reihen“). Erst danach machen sich Unternehmer in der Regel auf die Suche nach einem Nachfolger von außerhalb, fragen im Bekanntenkreis, bei befreundeten Unternehmen oder ziehen Berater wie den Firmenkundenbetreuer ihrer Sparkasse hinzu (siehe „Die externe Lösung“).

Egal, woher der Nachfolger letztlich kommt: Der Übergang ist in jedem Fall eine Phase, die sehr gut vorbereitet sein will. ➤

Die Wunschlösung

Familie. Viele Unternehmer hoffen darauf, dass ihre Nachkommen eines Tages die Firma übernehmen. Ob das klappt, hat der Chef zum großen Teil selbst in der Hand.

Weihnachten 2007 machte Julia Esterer ihrem Vater wohl das größte Geschenk, als sie ihm von ihrer geplanten Kündigung erzählte. Esterer war damals Marketingchefin Südostasien bei BMW und hatte ihre Eltern zu sich nach Singapur eingeladen. Bei dem Autobauer war Esterer mehrere Jahre lang zügig die Karriereleiter emporgeklettert, verlor dann aber die Lust an der Arbeit im Großkonzern. Spontan bot ihr der Vater die Nachfolge des familieneigenen Unternehmens an, der Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co. Fahrzeugaufbauten und Anlagen KG, eines Spezialisten für den Bau von Tankwagen. „Ich habe dann relativ schnell aus dem Bauch heraus entschieden, dass ich das machen will“, erzählt Julia Esterer. Sie kehrte zurück nach Kassel in ihre Heimat und trat eine einjährige Probezeit als Marketingchefin in der Firma an, die einst ihr Großvater gegründet hatte. Die

Zusammenarbeit mit ihrem Vater funktionierte. „Wir hatten beide ein gutes Gefühl bei der Sache“, sagt die Unternehmertochter. Im Oktober 2009 stieg sie in die Geschäftsleitung ein.

Für viele Unternehmer ist die Weitergabe des Betriebs an die Tochter oder den Sohn der Optimalfall, denn so steht die Chance am besten, dass das Unternehmen im Sinne des Seniors erhalten bleibt. Aber das sei keine Selbstverständlichkeit, weiß Nadine Schlömer vom Bonner Institut für Mittelstandsforschung und sagt: „Nur etwa die Hälfte der Unternehmer findet in der Familie einen Nachfolger, die andere Hälfte extern“ (siehe „Der Stammhalter ist erste Wahl“).

Nicht immer haben die Sprösslinge Interesse. Kümmert sich der Chef dann nicht um eine Alternative, drohen ihm Nachteile. So gibt es einen Punktabzug beim Rating, wenn keine Nachfolgeplanung

Rollen klar verteilen

Wie Senior und Junior zusammenarbeiten können.

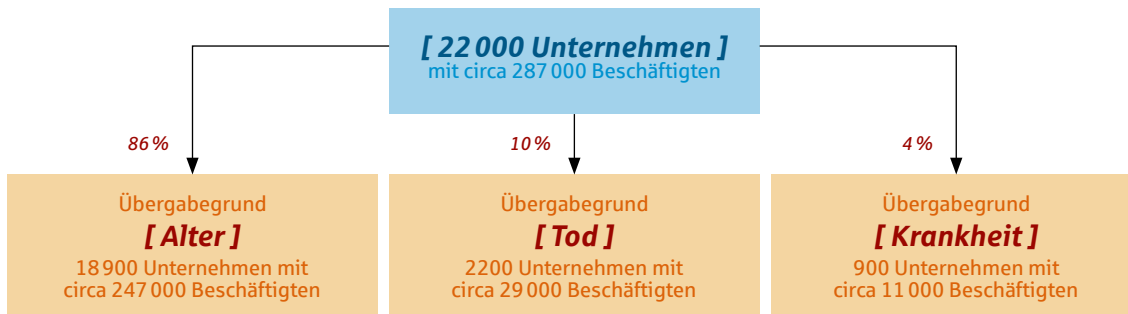
Rollen auseinanderhalten. Menschen nehmen im Leben verschiedene Rollen ein, so auch privat und beruflich. Wer sich dessen bewusst ist, vermeidet im Betrieb viele Probleme. Der Vater kann von seinem Sohn auf privater Ebene Respekt für das Unternehmen erwarten, das er aufgebaut hat, und Dankbarkeit, wenn der Sohn den Chefposten übernehmen darf. Gleichzeitig sollte er es akzeptieren, wenn der Sohn nach der Übernahme des Chefpostens eigene Entscheidungen ohne Rücksprache trifft. Denn das tut er nicht als Sohn, der das Erbe nicht zu schätzen weiß, sondern als Chef, der für den Erfolg der Firma verantwortlich ist.

Kommunizieren, wer der Chef ist. Häufig arbeitet der Senior nach der Übergabe des Chefpostens weiter in der Firma mit. Das ist in Ordnung, solange er nur berät und der Junior die Entscheidungen fällt. Vor allem sollte der Senior gegenüber Mitarbeitern und Geschäftskunden nicht mehr als Chef auftreten, sondern auf seinen Nachfolger als Ansprechpartner verweisen. Ansonsten droht die Autorität des Neuen massiv zu leiden.



Welche Gründe zu Betriebsübernahmen führen

Jährliche Firmenübertragungen und betroffene Beschäftigte im Zeitraum 2010 bis 2014 mit den Übertragungsgründen.



Quelle: IfM Bonn

existiert. Tobias Priesing von der Sparkasse Hannover: „50 Jahre ist ein gutes Alter, um sich erste Gedanken über die Nachfolge zu machen.“ Sein Institut hat einen Check für die Firmenübergabe entwickelt (siehe „Nachfolge in der Familie rechtzeitig angehen“). Jan Eiben von der Unternehmensberatung Bayern Consult rechnet für die Zeitspanne der aktiven Übergabe zwei bis fünf Jahre. Vom ersten Überlegen bis zum Tag X veranschlagt er fünf bis zehn Jahre. „In der Praxis sind immer wieder Unternehmensübergaben innerhalb von zwölf Monaten üblich, das ist aber viel

zu kurz. Häufig geht es dann aber nicht mehr anders, etwa weil der Senior nach einem Herzinfarkt gesundheitlich stark angeschlagen ist“, erzählt Eiben. Immerhin beherzigt die Mehrheit der Firmenchefs den Rat, die Nachfolge zu regeln. Nur noch eine Minderheit stirbt ohne Nachfolge oder erkrankt so schwer, dass keine Zeit mehr für eine planvolle Übergabe bleibt (siehe „Welche Gründe zu Betriebsübernahmen führen“). Denn wenn der Chef ohne Nachfolgeregelung stirbt, sind die Erben gemeinschaftlich Nachfolger und müssen fortan das Unternehmen gemeinsam führen. Andreas Rohde, Rechtsanwalt bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft DHPG, warnt: „In dem Fall ist Streit nahezu unvermeidbar.“

Doch auch wenn Sohn oder Tochter auf den Chefessel steigt, ist die Nachfolge kein Selbstläufer. Das liegt unter anderem an der besonderen zwischenmenschlichen Situation in Familienunternehmen. Arist von Schlippe, Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen: „Das Dilemma bei solchen Firmen ist, dass sich die beiden Sozialsysteme Familie und Firma nicht trennen lassen.“ Wenn der Aufsichtsratsvorsitzende der Geschäftsführerin in einer Sitzung seine Brille reicht und sagt: „Mach mal eben sauber“, spricht versehentlich der Vater mit der Tochter. „Man kann diese Situation in Familienunternehmen nicht völlig auflösen. Aber man kann sie sich bewusst machen und damit entschärfen“, sagt von Schlippe (siehe „Rollen klar verteilen“).

Nachfolgerin Julia Esterer hat in den vergangenen zwei Jahren Stück für Stück die Geschäftsführung übernommen, ihr Vater hat sich aus dem Tagesgeschäft immer weiter zurückgezogen. Die beiden sitzen noch etwa alle zwei Wochen zusammen beim Essen und sprechen über die Firmenstrategie. „Die ▶



Familienbände.
Vater Harold Esterer hat Tochter Julia in seine Firma geholt.

Foto: Ulrich Esterer

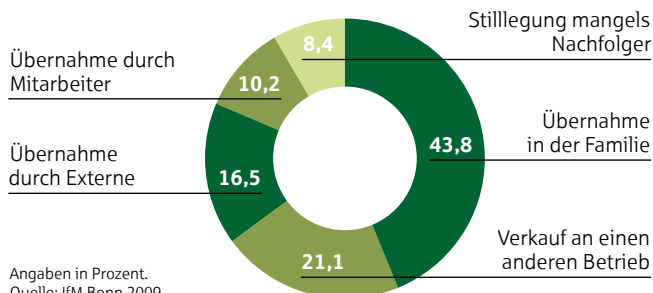
Zusammenarbeit klappt gut“, sagt Esterer. „Ich denke, das liegt daran, dass ich erst spät und damit als gestandene Persönlichkeit ins Unternehmen gekommen bin. Ich muss mich nicht von ihm abgrenzen.“

Dass es auch anders funktionieren kann, weiß Rainer Maria Wagner, Geschäftsführer des Bürostuhlherstellers Topstar. Der heute 46-Jährige ist vor 20 Jahren nach dem Studium gemeinsam mit seinem Bruder ins Familienunternehmen eingestiegen. „Unser Vater hat schon früh durchblicken lassen, dass wir das Unternehmen später einmal weiterführen sollen“, erzählt er. Die Familie war vom Erfolg der Firma überzeugt. Wagner: „Wir wussten, dass aus dem Unternehmen etwas Großes werden kann.“ Vater und Söhne sollten recht behalten: Gemeinsam trimmten sie das Unternehmen auf Wachstum, aus den damals 70 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 10 Millionen D-Mark wurden 500 Mitarbeiter und 110 Millionen Euro Jahresumsatz. Ein wichtiger Faktor für die Familieneintracht war die Aufgabenteilung, mit der alle Beteiligten glücklich waren: Wagners Vater war zuständig für die Fertigung, er für den Vertrieb und sein jüngster Bruder für die Produktentwicklung.

Vor elf Jahren hat Wagner schließlich die Geschäftsführung übernommen, sein Vater arbeitet immer noch beratend mit. Wagner hat damit kein Problem und sagt: „Mein Vater kann gut loslassen. Wenn er sieht, dass jemand seine Arbeit gut macht, mischt er sich nicht mehr ein.“ Seit der Zeit haben die Eltern auch erste Anteile auf die Brüder verteilt, um erbschaftssteuerliche Freigrenzen auszunutzen. In den kommenden Jahren wird sie die weitere Übertragung beschäftigen, da inzwischen die Enkel heranwachsen. Wagner: „Wir müssen uns jetzt zum Beispiel überlegen, ob wir schon die nächste Generation in den Gesellschafterkreis mit aufnehmen.“ Die Unternehmensnachfolge wird so zum ständigen Prozess.

Der Stammhalter ist erste Wahl

Wer die Firma übernimmt. Oft sind es Mitglieder der Familie.



Tobias Priesing von der Sparkasse Hannover hat einen Nachfolgecheck entwickelt, der Unternehmer bei sämtlichen Aspekten der Nachfolge unterstützt.

„Nachfolge in der Familie rechtzeitig angehen“

PROFITS: Sie haben einen Check für die Firmennachfolge eingeführt. Wie sieht das Paket aus?

Priesing: Wir unterstützen Unternehmer bei sämtlichen Aspekten der Nachfolge. Wir arbeiten mit einem erfahrenen Unternehmensberater und einem Netzwerk von Experten wie Anwälten und Steuerberatern zusammen. Diese analysieren im Vorfeld der Nachfolge die relevanten betrieblichen und persönlichen Aspekte. Die anschließende Umsetzung dauert häufig mehrere Jahre, die Leistungen richten sich nach dem konkreten Handlungsbedarf. Sofern erforderlich, helfen wir auch, einen Nachfolger zu finden.

PROFITS: Worauf konzentrieren Sie sich bei einer Nachfolge innerhalb der Familie?

Priesing: In diesem Fall geht es weniger darum, ob das Unternehmen strukturell übergabefähig ist, also ob es zum Beispiel eine transparente Kostenrechnung oder Kunden- und Lieferantenverzeichnisse gibt. Umso wichtiger ist eine gute Zusammenarbeit von Senior und Junior. Der Unternehmensberater zum Beispiel übernimmt in diesem Fall die wichtige Rolle eines Mediators, der zwischen den beiden vermittelt. Was können alter und neuer Chef voneinander verlangen? Wo gibt es Grenzen?

PROFITS: Sollen sich Senior und Junior viel Zeit für die Übergabe lassen?

Priesing: Ja, und zwar auch, wenn die Nachfolge innerhalb der Familie funktioniert. Dann sollen zum Beispiel häufig Unternehmensanteile im Wege der vorweggenommenen Erbfolge auf die Tochter oder den Sohn übertragen werden. Wer die steuerlichen Freibeträge mehrmals nutzen will, muss den Übergang über viele Jahre strecken. Es lohnt sich also in jedem Fall, die Nachfolge rechtzeitig anzugehen. Wenn der Firmenchef 50 Jahre alt ist, ist er in einem guten Alter, um sich darüber erste Gedanken zu machen.

Aus den eigenen Reihen

Angestellte. Auch Führungskräfte können zum Gesellschafter aufsteigen. Woran der Senior den Nachfolger erkennt. Und wie er das Finanzielle regelt.

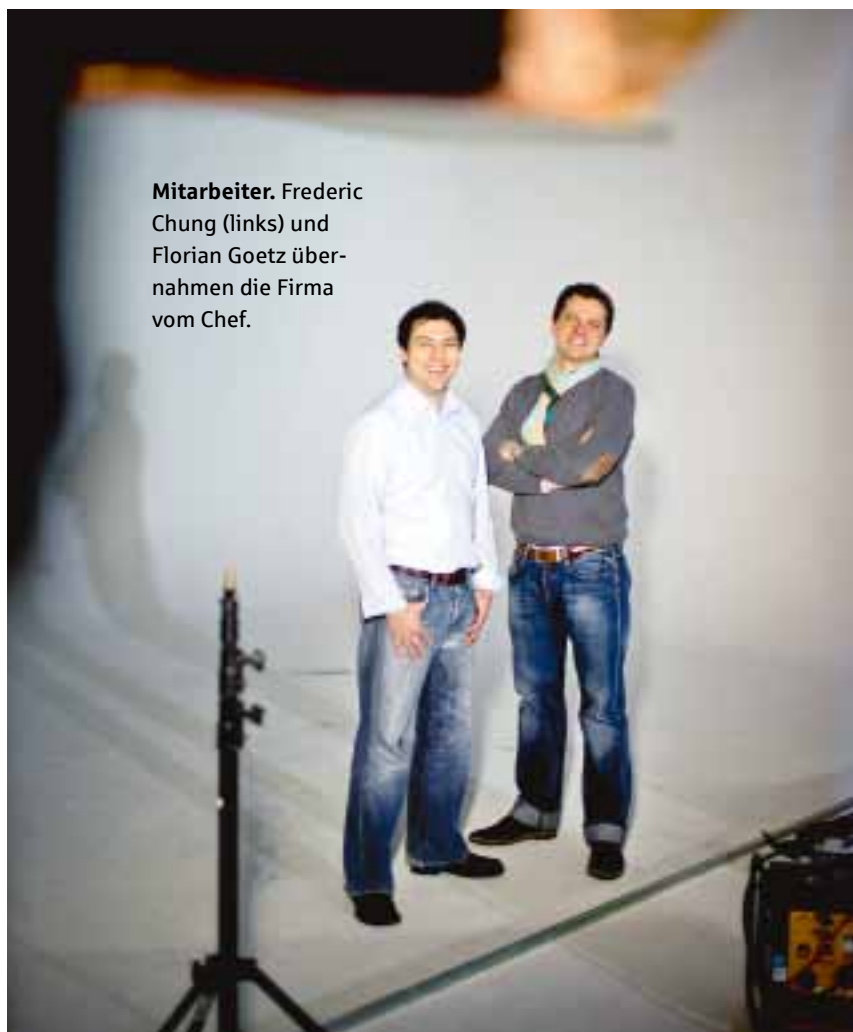
Die Winkler-Studios in Bremen sind ein echter Traditionsbetrieb. Seit 1928 macht die Familie Winkler Werbefotos, später kamen Firmenfilme und Werbespots hinzu. Zwei Angestellte, drei Auszubildende und ein großer Stamm freier Mitarbeiter produzieren heute Filme und Fotos für Coca-Cola oder Becks. Willy Winkler hatte die Firma von seinem Vater übernommen, doch seine Töchter wollten nicht in das Unternehmen einsteigen. Dennoch fand Winkler 2003 einen Nachfolger – im eigenen Team. Frederic Chung, damals seit drei Jahren als Mediengestalter an Bord, und dessen jüngerer Bruder Florian Goetz, der als Diplom-Kaufmann bei Winkler angefangen hatte, fragten ihren Boss, ob er ihnen die Firma verkaufen würde.

Nicht die schlechteste Lösung. Der Seniorchef kennt die designierten Nachfolger, weil er zuvor schon eng mit ihnen zusammengearbeitet hat. Und die Firmenkäufer kennen den Betrieb. „Der Verkauf an eine Führungskraft hat auch den Vorteil, dass die Firma als Ganzes erhalten bleibt“, sagt Mark Nigemann, Geschäftsführer des Instituts für Wirtschaftsberatung.

Die Nachfolge aus den eigenen Reihen hat auch Nachteile: Unternehmer erzielen dabei meist nicht den höchstmöglichen Preis. Die Winkler-Nachfolger Goetz und Chung finanzierten die Übernahme zum großen Teil privat. Hinzu kamen ein vergünstigtes Existenzgründerdarlehen und ein Kredit (siehe Seite 50: „So unter-

stützt der Staat Betriebsnachfolger“). Die Sparkasse Bremen, die schon Willy Winkler als Hausbank zur Seite gestanden hatte, begleitet sie weiterhin. „Die Sparkasse passt am besten“, erzählt Nachfolger Goetz. „Sie kannte das Unternehmen schon.“

Ralf Paslack, Leiter Corporate Finance bei der Sparkasse Bremen, sieht sich bei der Nachfolgersuche als neutralen Berater. Man wolle, dass die Kunden weiter bestehen und helfe auf Wunsch bei der Suche ►



Mitarbeiter. Frederic Chung (links) und Florian Goetz übernahmen die Firma vom Chef.



Fotos. Familie Winkler hat 1928 ein Geschäft in Bremen aufgemacht.

So unterstützt der Staat Betriebsnachfolger

Kredit, Bürgschaft, stille Beteiligung: Die öffentliche Hand unterstützt den Wechsel im Betrieb.

Förderinstitut	Art der Förderung	Konditionen
KfW	KfW-Gründerkredit-StartGeld (Programm 065)	Kredite bis 100 000 Euro zu rund 6 Prozent Zinsen; zudem übernimmt die KfW das Ausfallrisiko der Hausbank zu 80 Prozent.
Bürgschaftsbanken	Ausfallbürgschaft	Beispiel Bürgschaftsbank Nordrhein-Westfalen: Sie übernimmt Ausfallbürgschaften bis zu 80 Prozent der Kreditsumme, maximal 1 Millionen Euro. Kosten: 1 Prozent Gebühr pro Jahr plus einmalig 1,5 Prozent.
Mittelständische Beteiligungsgesellschaften der Länder	Stille Beteiligung (Nachfolge)	Beispiel Baden-Württemberg: stille Beteiligung ab 25 000 bis 1,5 Millionen Euro; die Höhe steigt unter anderem mit der Eigenbeteiligung.

Quelle: Wabeco-Subventionslotsen Michael D. G. Wandt

nach einem Käufer. Und rechne dessen Businessplan durch. Der Nachfolger selbst wiederum brauche einen Finanzexperten. Denn oft steigen leitende Angestellte ein, Vertriebschefs oder Produktionsleiter, die von Finanzen wenig verstehen. Neben dem Nach-

folgeklassiker aus Eigenkapital, Darlehen und Fördermitteln ist auch das sogenannte Verkäuferdarlehen beliebt. Der Verkäufer stundet dabei den Kaufpreis und bekommt Teile seines Gelds später. „Damit zeigt der Verkäufer, dass er an den Fortbestand des Unternehmens glaubt“, sagt Paslack. „Das ist aus Sicht des Käufers und der Bank ein wichtiger Vertrauensbeweis“, ergänzt der Experte. Gleichzeitig sollte der Verkäufer auf einer Vereinbarung bestehen, wann er das Darlehen zurückbekommt.

Der Übergang ist auch menschlich schwierig. „Der Chef soll ja plötzlich seinem Angestellten Rede und Antwort stehen, wie viel Geld er mit seinem Unternehmen verdient“, sagt Paslack. Die Interessenkonflikte: Der Nachfolger ist im Zweifel eine Führungskraft, hat damit Umsatzverantwortung. Für ihn ist es günstig, wenn die Firma kurz vor dem Verkauf schlechtere Zahlen liefert, damit der Preis sinkt. Berater Niggemann rät deshalb, Firmenanteile erst nach und nach zu übertragen und dem Nachfolger, solange er nur angestellt ist, eine Prämie für guten Umsatz zu zahlen.

Übergabewillige Chefs sollten genau prüfen, welcher Angestellte sich als Firmeninhaber eignet. Tiemo Kracht, Geschäftsführer der Personalberatung Kienbaum, rät zu einer mehrjährigen Probezeit. „Der Chef sollte dem Kandidaten Verantwortung für wichtige Kunden übergeben, Personalverantwortung übertragen und dann schauen, ob er das kann“, sagt er.

Goetz und Chung haben das längst bewiesen. Schon vor der Übernahme hatten sie sich ums Alltagsgeschäft gekümmert. Und so war niemand irritiert, als die Brüder im Handelsregister standen. Fast so, als sei der Betrieb in der Familie geblieben.

S-Factoring

Mehr Liquidität. Mehr Freiheit.

Die Wirtschaft nimmt Fahrt auf. Erhöhen auch Sie mit dem Factoring als innovative Finanzdienstleistung für mittelständische Unternehmen Ihre Liquidität und sichern Sie so Ihren wirtschaftlichen Erfolg. www.s-factoring.de

Sparkassen-Finanzgruppe

Die externe Lösung

Fremdmanager. Manchmal müssen Unternehmer außerhalb der Firma einen Nachfolger suchen. Die Übernahme zu finanzieren, ist dann oft schwierig. Wie Sparkassen helfen.

Fünf Jahre lang hatten Rolf Drews und sein Bruder Jürgen einen Nachfolger für ihren Karosserie- und Lackierbetrieb in Hannover gesucht – und niemand Passendes gefunden. „Wir wollten einen Fachmann“, sagt Rolf Drews. „Einen, bei dem wir unser Unternehmen in guten Händen wissen.“ Die Brüder schalteten Inserate in Tageszeitungen – vergebens. Am Ende probierten es die Drews bei der Unternehmensbörse der örtlichen Handwerkskammer und wurden schließlich fündig: Der damals 35-jährige Kfz-Lackierer und Meister Harri Luze stellte sich vor. Und die Brüder wussten: Das passt. „Das Gefühl hatten wir bei ihm schnell“, erinnert sich Drews.

Wenn in der eigenen Familie oder im Team kein Nachfolger in Sicht ist, können es Firmeninhaber auf dem freien Markt probieren – und einen externen Käufer für die eigene Firma suchen. Das ist bisweilen langwierig, wie der Lackierbetrieb der Drews-Brüder zeigt. Es kann aber eben auch mehr als nur eine Notlösung sein. Harri Luze, der die Firma der Drews schließlich Anfang 2005 übernahm, erwies sich als Idealbesetzung. Er war nicht nur vom Fach, sondern hatte zuvor auch einige Jahre im Vertrieb einer Lackfirma gearbeitet.

Die Drews-Brüder und Luze einigten sich schließlich auf einen Kaufpreis (siehe Seite 52: „Wie Sie den Wert Ihres Unternehmens ermitteln“) und die Modalitäten der Übergabe. Sechs Wochen lang arbeiteten die Alteigentümer und Harri Luze gemeinsam in der Firma. Die Drews-Brüder machten den Nachfolger mit vielen Kunden bekannt, bei den wichtigsten Auftraggebern absolvierte das Trio sogar Antrittsbesuche. Bis heute haben Alt- und Neubesitzer der Lackiererei einen sehr guten Draht zueinander. Sie sprechen sich regelmäßig.

Exinhaber Jürgen Drews hat sich erst kürzlich um den Bentley eines alten Kunden gekümmert, bei dem eine Tür schief hing. Für Luze hätte sich der Auftrag nicht gelohnt: Das Auto war nicht mehr angemeldet, er hätte es in die Werkstatt schleppen müssen. Privatier Drews hingegen fuhr einfach zum Kunden nach



Geschäft. Tobias Rehder bekam den Kaufpreis der Firma vom Alteigentümer gestundet.

Hause und regelte die Sache gleich vor Ort. Derweil kümmert Luze sich darum, die Firma wirtschaftlich in Schwung zu bringen. Die beiden Brüder Drews hatten zuletzt bewusst weniger Aufträge angenommen, zum Zeitpunkt der Übernahme waren nur noch zwei Mitarbeiter bei ihnen angestellt. Luze hingegen hat den Betrieb wieder auf 17 Angestellte ausgebaut. ➤

Wie Sie den Wert Ihres Unternehmens ermitteln

[1. Beispielfall]

Für die Berechnungen des Ertragswerts werden die Betriebsergebnisse der letzten Jahre und die Planzahlen für die nächsten Jahre berücksichtigt. Vereinfacht ergibt sich dann folgende Rechnung:

[2. Durchschnittsertrag ermitteln]

Betriebsergebnisse vor Steuern	in Tausend €	Gewichtung
Betriebsergebnis 2008	3074	25 %
Betriebsergebnis 2009	1607	25 %
Betriebsergebnis 2010	1121	50 %
Betriebsergebnis 2011 (Hochrechnung)	748	200 %
Betriebsergebnis 2012 (Plan)	890	200 %
Betriebsergebnis 2013 (Plan)	720	200 %
Gewichteter Durchschnittsertrag	921	

[3. Kapitalzinsfuß vor Steuern errechnen]

Langfristiger Kapitalmarktzins für zehn Jahre	5,3 %
Risikozuschlag auf Basis intensiver Unternehmensanalyse	9,5 %
Kapitalisierungszinsfuß	14,8 %

[4. Rentenbarwertformel anwenden]

Ertragswert = Durchschnittsertrag × 100 ÷ Kapitalisierungszinsfuß

Angewendet auf das Beispiel:

Ertragswert = (921 T€ × 100) ÷ 14,8 % = 6223 T€

[5. Resultierender Verkaufswert]

Der Ertragswert von 6,2 Millionen Euro entspricht dem Betrag, den ein Käufer maximal zu bezahlen bereit ist.

Quelle: Birgit Felden, Unternehmensberatung TMS und Professorin für Mittelstand und Unternehmensnachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin

Das Hauptproblem für den externen Nachfolger war – und das ist ganz typisch – die Finanzierung. Kommt der Nachfolger von außen, wollen Altinhaber ihren Kaufpreis in der Regel auf einen Schlag haben und nicht peu à peu. Die wenigsten Nachfolger bringen indes genug eigenes Geld mit. Diethard B. Simmert, Professor an der International School of Management in Dortmund: „Vor der Wirtschaftskrise gab es immer wieder Manager, die mit hohen Abfindungen aus einem Unternehmen ausgeschieden sind und sich dann auf die Suche nach einem Unternehmen gemacht haben, das sie kaufen konnten.“ Das seien heute aber nur noch Ausnahmefälle.

Externe Nachfolger benötigen meist einen Kredit. Häufig steigt auch eine Beteiligungsgesellschaft ein, die Eigenkapital zur Verfügung stellt. „Das ist eine sinnvolle Sache“, sagt Simmert. „Gerade für mittelständische Unternehmen werden solche Finanzierungen immer wichtiger.“ Das kann Rolf Schiller bestätigen. Der Geschäftsführer der Sparkassenbeteiligungsgesellschaft Heilbronn-Franken meint: „Wir kommen meist ins Spiel, wenn eine Finanzierung über Darlehen allein nicht ausreicht.“ Beteiligungen sind zunächst teurer als Fremdkapital, bieten aber auch Vorteile. Anders als ein Kredit verbessert die Eigenkapitalspritze das Rating und erleichtert auf diesem Wege indirekt weitere Unternehmensfinanzierungen.

Die Beteiligungsgesellschaften der Sparkassen begnügten sich dabei immer mit der Rolle des Minderheitsgesellschafters und wollten sich nicht in die eigentlichen Geschäfte einmischen, betont Christian Heimann, Geschäftsführer der Sparkassenbeteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt. Seine Kollegen, sagt er, saßen zwar im Beirat oder Aufsichtsrat und hörten sich einmal pro Quartal an, wie die Geschäfte liefen. „Der entscheidende Faktor aber ist für uns, ob der Nachfolger es packt“, so Heimann. „Vor allem bei kleinen mittelständischen Unternehmen ist der Übernehmer der Kern des Ganzen.“

Manche externen Nachfolger haben auch Glück – und bekommen den Kaufpreis vom Alteigentümer gestundet. So wie Tobias Rehder, Inhaber der Schreinererei Türenmann in Stuttgart. Anfang der 90er-Jahre stieg er bei dem Unternehmer Volker Mann ein – von Anfang an mit dem Ziel, den Betrieb zu übernehmen. Nachdem er sich einige Zeit in der Firma bewährt hatte, übernahm er schrittweise das Unternehmen. Das erste Drittel 1993, das zweite Drittel 1997 – und 1998 den Rest. Altinhaber Mann hatte in der Familie und in der eigenen Belegschaft keinen Nachfolger gefunden, ging deshalb auf Rehder zu und erlaubte ihm, den Firmenkauf nach und nach abzuwickeln.

Der Nachfolger hat die Firma inzwischen von gerade einmal sechs Leuten auf 50 Mann anwachsen lassen und will weiter expandieren. Und damit es ihm selbst später leichter fällt, die Firma an seinen eigenen Nachfolger zu übergeben, hat Rehder bereits angefangen, den Betrieb in mehrere Gesellschaften aufzuteilen, an denen wichtige Mitarbeiter als Gesellschafter beteiligt sind. Unternehmer Rehder: „Das operative Geschäft soll eines Tages auch ohne mich laufen.“ So wie bei den Brüdern Drews.

David Selbach/André Schmidt-Carré 