

NACHFOLGE IN UNTERNEHMEN

Das Lebenswerk loslassen



Werner Scholz (rechts) hat seine Berliner Firma an Mario Ahlberg übergeben.
Foto: Gerd Engelsmann

Von Jochen Knoblach und Matthias Loke

Firmeninhaber sollten beizeiten einen Nachfolger suchen. Viele schieben das unbequeme Thema vor sich her. Denn je näher der Zeitpunkt der Übergabe rückt, umso stärker wird der Druck, das Lebenswerk in geeignete Hände zu geben.

So richtig loslassen kann Werner Scholz nicht. Er kommt noch immer regelmäßig in die Firma. Zwei, drei Mal die Woche, wie er sagt. „Mindestens.“ Die Firma, das ist ein Metallbaubetrieb in der Wolfener Straße in Berlin-Marzahn. „Werner Scholz GmbH“ steht dort groß und stolz an einer hellen Fassade. Für die Leute, die dort arbeiten, ist Scholz nach wie vor „der Alte“, aber der Chef ist er nicht mehr. 30 Jahre hatte er die Firma gehegt und gegen Widrigkeiten verteidigt. Mittlerweile ist Scholz 75. Im Sommer hat

er den Betrieb verkauft. Nicht, weil er musste, sondern es so wollte. Trotzdem fällt ihm der Abschied schwer. „Mir ist nicht gerade zum Jubeln zumute“, sagt er.

Neustart in Marzahn

Der gelernte Maschinenbauer hatte den Betrieb Anfang der 80er-Jahre übernommen und wiederbelebt. Damals befand sich die Firma noch in der Schlesischen Straße in Kreuzberg. Es war ein Berliner Traditionsbetrieb in der Metallbranche. Die Dreherei und Fräseerei hatte einen guten Namen, wurde über drei Generationen geführt, bis der Enkel des Firmengründers den Betrieb in die Pleite ritt. Der seinerzeit 45-jährige Scholz übernahm die Firma, in der er bereits gelernt hatte, und brachte sie wieder auf Kurs. Der Betrieb wuchs und zog 1997 nach Marzahn um. Heute fertigen 42 Mitarbeiter mit einem hochmodernen Maschinenpark Präzisionsdreh- und Frästeile vor allem für die Automobil- und Schienenfahrzeugindustrie. Firmen wie Daimler, Knorr-Bremse, Siemens und Bosch gehören zu den Kunden. Dass er selbst irgendwann als Chef aussteigen würde, weiß Werner Scholz seit einigen Jahren.

Lange hatte er gehofft, dass sein Sohn die Firma weiterführt, aber der entschied sich für die Bankerkarriere. „Das war nicht ganz leicht, aber es ist gut so“, sagt der 75-jährige Scholz heute. Sein Sohn sei zufrieden, und das sei die Hauptsache, so der Vater. „In die Unternehmerrolle soll man niemanden zwingen. Das muss man wollen.“ Mit diesem Problem müssen sich viele Mittelständler befassen. Wie Werner Scholz stehen sie nach einer langen und oftmals harten unternehmerischen Arbeit vor der Frage: Was wird aus meiner Firma?

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) verweist auf Schätzungen, wonach in den kommenden fünf Jahren bei rund 15.000 Unternehmen mit weit über 100.000 Mitarbeitern in Deutschland die Nachfolge-Regelung ansteht. Laut dem Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) wird der Wechsel an der Spitze in den meisten Fällen aus Altersgründen notwendig (über 80 Prozent), in jedem siebten Fall allerdings, weil es zu Tod oder Krankheit kommt.

Doch es gibt immer weniger übernahmewillige Kandidaten für immer mehr Firmen, die einen neuen Chef suchen. Die regionalen Industrie- und Handelskammern verzeichnen seit Jahren diesen Trend. Im Jahr

2012 suchten 5357 Senior-Unternehmer den Rat und die Unterstützung ihrer IHK bei der Suche nach einem Nachfolger – so viele wie noch nie seit Beginn der Erhebung 2007. Gleichzeitig sank die Zahl der potenziellen Übernehmer mit 5522 auf ein Rekordtief.

Koffer für den Notfall

Auf der Internetplattform next-change-Partner sind unter anderem das Bundeswirtschaftsministerium, die KfW Bankengruppe, der DIHK, das Handwerk, die Sparkassen und die Volks- und Raiffeisenbanken – finden sich Tausende Anzeigen von Firmenverkäufern und -suchenden. So sucht ein international tätiges Siebdruckunternehmen aus dem Raum Kassel („Wir erwirtschaften kontinuierlich bilanzierte Gewinne“) einen engagierten Nachfolger. Eine länger andauernde Einarbeitungszeit könne durch den Eigentümer fachlich und kaufmännisch begleitet werden. Preis: bis zu einer Viertelmillion Euro.

Im westlichen Münsterland steht ein „alteingesessenes mittelständisches Maschinenbauunternehmen“ mit einem Jahresumsatz bis zu 700.000 Euro zum Verkauf – „aus Krankheitsgründen“. Wer 150 000 Euro Eigenkapital übrig hat, kann im Ruhrgebiet eine Spedition übernehmen: „gute Marktposition, 32 motivierte Mitarbeiter“ inklusive.

Doch es ist oft ein langer Weg, ehe der passende Partner oder auch die passende Firma gefunden ist. Wenn es denn überhaupt klappt: Denn in seinem Report zur Unternehmensnachfolge 2013 nennt der DIHK etliche Gründe, die das Projekt Neustart gefährden. So haben die Inhaber häufig eine hohe emotionale Bindung an ihr Lebenswerk und können oft nicht loslassen. Überhöhte Preisvorstellungen erschweren ebenso die Übergabe an neue Eigner.

Auf der anderen Seite haben die potenziellen Übernehmer zuweilen Qualifikationsdefizite, und sie unterschätzen die Größe der neuen Aufgabe, die auf sie zukommt. Und selbst dann, wenn alle harten Fakten stimmen, so warnt der DIHK, komme es immer noch auf die Chemie zwischen Senior-Unternehmer und Nachfolger an.

BEI DER SUCHE WÄHLERISCH

Dabei schieben viele Unternehmer das unbequeme Thema Nachfolge vor sich her. Aber spätestens drei Jahre vor der absehbaren Übergabe, so raten die Mittelstands-Experten beim DIHK, sollte die Suche nach einem Nachfolger beginnen. Denn je näher der Zeitpunkt der Übergabe rückt, umso stärker wird der Druck. Und der „Notfallkoffer“ sollte in jedem Fall gepackt sein. Darin sollten die Dokumente, die im Notfall für die reibungslose Fortführung der Firma notwendig sind, griffbereit vorliegen – zum Beispiel Vollmachten, Kunden- und Lieferantenstrukturen, Bankverbindungen und auch ein Testament. Obwohl der Sinn eines solchen Koffers jedem einleuchtet, haben fast drei Viertel aller Firmeninhaber keinen.

Werner Scholz brach die Suche nach einem Käufer nicht übers Knie, und er war wählerisch. Rund eineinhalb Jahre suchte er, verhandelte ernsthaft mit sechs bis acht Interessenten. Im vergangenen Sommer wurde er sich dann mit dem Berliner Unternehmer Mario Ahlberg einig. Der hat die Firma nun mit allen Beschäftigten übernommen.

Scholz ist zufrieden, wegen der Firma und vor allem wegen seiner Mitarbeiter. „Viele haben 20 Jahre bei mir gearbeitet“, sagt er. Da fühle man sich verantwortlich. Er weiß aber auch, dass sich manches verändern muss in dem Betrieb. „Ich glaube nicht, dass ich das selbst noch geschafft hätte“, so Scholz. Aber er ist optimistisch. Er vertraut auf seinen Nachfolger, mit dem ihn manches verbindet. Denn Mario Ahlberg ist wie Scholz auch erst mit Mitte vierzig Unternehmer geworden. Der gelernte Anlagenmonteur und studierte Informatiker war in vielen Branchen tätig, arbeitete unter anderem bei Herlitz und einem Start-up-Unternehmen. Dabei reizte den Berliner stets die Selbstständigkeit. Eine solide Firma schwebte ihm vor. Ein kleines Unternehmen, deren Seniorchef keinen Nachfolger hat. Ein Traditionsbetrieb sollte es sein, und Ahlberg wollte beweisen, dass auch in dieser Stadt Industriearbeitsplätze entstehen können. 2005 passte dann alles, und der damals 46-jährige Ahlberg kaufte die 1938 in Berlin gegründete Johannes Banholzer Metallwarenfabrikation.

Lukrative Kunden

Der Kleinbetrieb hatte damals 15 Angestellte. Heute ist die Ahlberg Metalltechnik GmbH eine Unternehmensgruppe, zu der nun auch die Werner Scholz GmbH gehört. Zusammen sind es vier Betriebe mit 120 Mitarbeitern, die vor allem die Automobilindustrie beliefern. Die Kundenliste reicht von Daimler über BMW bis ZF und Continental. Seit 2005 stieg der Umsatz von etwa einer Million auf zuletzt elf Millionen Euro.

Werner Scholz will im neuen Jahr nicht mehr ganz so oft nach Marzahn in seine alte Firma fahren. Außerdem habe er für seine Frau und sich bereits eine Kur gebucht. Auch, um Abstand zu gewinnen. „Zweieinhalb Wochen Kur. Das habe ich noch nie gemacht“, sagt er. Inzwischen freut er sich darauf.

Der Mittelstand gilt als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Seine Lage hat die Berliner Zeitung in einer Serie beleuchtet. Der erste Teil erschien am 14. November und ging der Frage nach, was mittelständische Firmen auszeichnet. Des Weiteren waren Finanzierungsmöglichkeiten (19. 11.), der Schutz vor Wirtschaftsspionage (22. 11.), die Energiewende (26. 11.) und das Fachkräfte-Problem (10. 12.) Themen. Mit diesem Text zur Nachfolge-Regelung in mittelständischen Firmen wird diese Serie abgeschlossen.

Artikel URL: <http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/nachfolge-in-unternehmen-das-lebenswerk-loslassen,10808230,25650800.html>

Copyright © 2013 Berliner Zeitung