

Das Lebenswerk regeln

BETRIEBSÜBERGABE 15 000 Unternehmer brauchen in den nächsten Jahren einen Nachfolger

VON JOCHEN KNOBLACH
UND MATTHIAS LOKE

Berlin. So richtig loslassen kann Werner Scholz nicht. Er kommt noch immer regelmäßig in die Firma. Zwei-, dreimal die Woche mindestens, sagt er. Die Firma, das ist ein Metallbaubetrieb in Berlin-Marzahn. „Werner Scholz GmbH“ steht dort groß und stolz an einer hellen Fassade. 30 Jahre hat er die Firma gehegt und gegen Widrigkeiten verteidigt. Mittlerweile ist Scholz 75. Im Sommer hat er den Betrieb verkauft. Nicht, weil er musste, sondern weil er es so wollte. Trotzdem fällt ihm der Abschied schwer.

Heute fertigen 42 Mitarbeiter mit einem hochmodernen Maschinenpark Präzisionsdreh- und Fräs-



Mario Ahlberg (l.) führt das Unternehmen von Werner Scholz (r.) weiter.

BILD: ENGELSMANN

tionsdefizite, und sie unterschätzen die Größe der neuen Aufgabe, die auf sie zukommt.

Spätestens drei Jahre vor der absehbaren Übergabe, so raten Mittelstands-Experten beim DIHK, sollte die Suche nach einem Nachfolger beginnen. Denn je näher der Zeitpunkt der Übergabe rückt, umso stärker wird der Druck.

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

»» Zweieinhalb Wochen Kur – das habe ich noch nie gemacht

dem Berliner Unternehmer Mario Ahlberg einig. Der hat die Firma nun mit allen Beschäftigten übernommen.

Scholz vertraut auf seinen Nachfolger, mit dem ihn manches verbindet. Denn Mario Ahlberg ist wie Scholz auch erst mit Mitte 40 Unternehmer geworden. Der gelernte Anlagenmonteur und studierte Informatiker war in vielen Branchen tätig, arbeitete unter anderem bei Herlitz. Ihn reizte die Selbstständigkeit. 2005 passte dann alles, und der damals 46-jährige Ahlberg kaufte die Johannes Banholzer Metallwarenfabrikation. 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.

Werner Scholz will im neuen Jahr nicht mehr ganz so oft in seine alte Firma fahren. Außerdem habe er eine Kur beantragt. 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 beleuchtete der „Kölner Stadt-Anzeiger“ in einer Serie. Mit diesem Text zur Nachfolge-Regelung wird diese Serie abgeschlossen.

PFEILER DER WIRTSCHAFT



teile vor allem für die Automobil- und Schienenfahrzeugindustrie. Firmen wie Daimler, Knorr-Bremse, Siemens und Bosch gehören zu den Kunden.

Lange hatte Scholz gehofft, dass sein Sohn die Firma weiterführt, aber der entschied sich für eine Bankerkarriere. „Das war nicht ganz leicht, aber es ist gut so“, sagt der 75-jährige Scholz heute. „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 (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.

Auf der Internetplattform nexxtchange – 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. Im

westlichen Münsterland steht etwa ein „alteingesessenes mittelständisches Maschinenbauunternehmen“ mit einem Jahresumsatz von 700 000 Euro zum Verkauf – „aus Krankheitsgründen“. Wer 150 000 Euro übrig hat, kann im Ruhrgebiet eine Spedition übernehmen.

Doch es ist oft ein langer Weg, ehe der passende Partner gefunden ist. Wenn es denn überhaupt klappt: Denn in seinem Report zur

»» Inhaber haben oft eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen

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 könnten nur schwer loslassen. Überhöhte Preisvorstellungen erschweren ebenso die Übergabe. Auf der anderen Seite haben die potenziellen Übernehmer zuweilen Qualifika-