

Berliner Zeitung, 02.07.2011

Nachfolger gesucht

Spätestens wenn der Seniorchef auf die Rente zugeht, ist es Zeit, die Zukunft des Unternehmens zu regeln

Julia Macher

Die Selbstständigkeit hat Mario Ahlberg schon lange gereizt, aber eine eigene Firma gründen? "Ich wollte nie eine grüne Cola erfinden, sondern die existierende verbessern und preisgünstiger verkaufen. Daher kam für mich nur eine Firmennachfolge in Frage", sagt der 53-Jährige. Dass der Berliner inzwischen statt Erfrischungsgetränken Metallteile in die ganze Welt exportiert, verdankt er dem Kompetenzzentrum für Unternehmensnachfolge der Berliner Sparkasse, das ihn 2005 mit Banholzer Metallwaren zusammenbrachte. Der damalige Inhaber führte den 1938 gegründeten Familienbetrieb in dritter Generation. Die Tochter, eine Goldschmiedin, hatte aber kein Interesse am Unternehmen. Ahlberg kaufte die Firma und hat innerhalb von sechs Jahren aus dem 15-Mann-Betrieb ein florierendes mittelständisches Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern gemacht.

Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung suchen jährlich rund 22 000 Familienbetriebe einen Nachfolger, allein in Berlin sind es mehr als tausend. Immer häufiger übernehmen externe Käufer wie Mario Ahlberg den Chefsessel. Zwar wird mit 44 Prozent die Mehrheit der kleinen und mittelständischen Betriebe immer noch von Familienmitgliedern weitergeführt, doch der Anteil sinkt. Auch die unternehmensinterne Nachfolge durch langjährige, verdiente Mitarbeiter ging zuletzt zurück. Der Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung machen sich trotz steigenden Gründungsinteresses auch hier bemerkbar. "Hochqualifizierte Mitarbeiter ziehen eine gut dotierte abhängige Beschäftigung dem unternehmerischen Risiko häufig vor", sagt Marc Evers, Experte für Unternehmensnachfolge beim DIHK. "Für Senior-Unternehmer wird es immer schwieriger, einen geeigneten Junior zu finden." Mangels passendem Nachfolger schließen jährlich 5000 Firmen.

Den Abschied von langer Hand vorbereiten

Der Abschied vom Chefsessel zählt zu den schwierigsten Etappen im Leben eines Entrepreneurs. Zu juristischen und betriebswirtschaftlichen Fallstricken kommen die Emotionen: Der Gründer hat Lebensjahre und Herzblut in den Aufbau der Firma gesteckt, sich aber oft kaum Gedanken um das Danach gemacht. "Zu vielen fällt erst kurz vor dem 65. Geburtstag ein, dass sie sich um einen Nachfolger kümmern sollten", beobachtet Birgit Felden, Management-Professorin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. "Dabei kommen Unternehmer im Idealfall bereits mit Mitte 50 auf uns zu." Schließlich muss die Altersvorsorge geklärt, verschiedene Übergabe-Modelle wie Vererbung, Verkauf oder Verpachtung erwogen, Nachfolger gesucht und möglicherweise geschult werden. Findet sich kein familien- oder betriebsinterner Junior, helfen die regionalen IHKs oder Börsen wie Next-change.org bei der Vermittlung.

Bei einem Verkauf wird besonders häufig die Preisgestaltung zu einem Stolperstein. Laut aktuellem Nachfolge-Report des DIHK gehen 36 Prozent der Firmeninhaber mit zu hohen Vorstellungen vom Wert ihres Betriebes in die Verhandlungen. Die Folgen der Wirtschaftskrise, sinkende Unternehmenswerte und geringeres Eigenkapital, haben das Problem verschärft. Banken und Sparkassen waren nach dem Krisenjahr 2008 besonders vorsichtig mit der Kreditvergabe an Existenzgründer: Mit knapp 60 Prozent klagten 2009 gut zehn Prozent mehr Nachfolger als im Vorjahr über Finanzierungsprobleme. Wie sich die strengeren Kreditvergabe-Richtlinien künftig auf die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen auswirken, ist noch offen. "Wir hoffen, dass ein vernünftiger Spagat zwischen Prävention und Mittelstandsfinanzierung gelingt", so Evers.

Übergabe mit Fingerspitzengefühl regeln

Doch auch die Zeit der Übergabe kann kompliziert sein. Denn dem aktiven Arbeitsleben Adieu zu sagen, fällt trotz langfristiger Planung schwer. "Die Hauptanteilseignerin eines großen Bauunternehmens rief mich noch einen Tag vor dem Notartermin an und sagte mir, dass sie noch nicht so weit sei", erzählt Birgt Felden. "Wir haben ein halbes Jahr gewartet, dann übernahm die Tochter das Unternehmen wie geplant und seitdem läuft es prächtig."

Oft führen Senior und Junior eine Zeit lang gemeinsam den Betrieb -für diese Übergangszeit ist Fingerspitzengefühl gefragt: Der Senior muss lernen, Verantwortung abzugeben, der Junior, Neuerungen nicht um jeden Preis durchzusetzen. Mario Ahlberg etwa änderte, auch wenn es ihn in den Fingern juckte, erst einmal nichts und ließ sich vom Senior mehrere Monate in das Tagesgeschäft einführen: "Nur vom Vorgänger lernt man, welchen Kunden man besser nachmittags, welchen vormittags anruft." Mit Investitionen in neue Stanztechnik und Innovationen wie einem moderneren Auftritt, einer variablen Vergütung und mehr Hochschulabsolventen im kaufmännischen Bereich begann Ahlberg erst, als sich der Senior zurückgezogen hatte.

Durch solch sanfte Übergänge kann ein Wegbrechen der Stammkundschaft vermieden werden -ein Problem, mit dem ein Viertel aller Unternehmen kämpft. Nichtsdestotrotz empfiehlt Felden Nachfolgern, alle für die Zukunft des Unternehmens wichtigen Bereiche wie Vertrieb, Forschung und Entwicklung oder Personal so bald wie möglich zu übernehmen und Zuständigkeiten klar festzulegen. "Wenn der Senior Spaß an der Buchhaltung hat, kann er die ruhig weiter machen." Bei externen Nachfolgern, so Experten, fällt der Abschied vom Betrieb im Durchschnitt leichter; Ahlberg etwa sieht seinen Vorgänger inzwischen nur noch auf Weihnachts- und Betriebsfeiern. Über dessen nette Worte zum fünfjährigen Jubiläum hat er sich besonders gefreut.

Über die eigene Nachfolge hat sich Mario Ahlberg noch keine Gedanken gemacht. Seine Kinder, 27 und 24 Jahre alt, hätten zwar das Potenzial und das akademische Know-how, haben aber noch kein konkretes Interesse angemeldet. "Mir ist es

wichtiger, so zu verkaufen, dass das Unternehmen weiterläuft und ich einen guten Preis bekomme, als unbedingt meinen Nachwuchs einzubinden."

Übergangsregelung

Unternehmensnachfolge: In den kommenden vier Jahren erwarten mehr als 1,4 Millionen Beschäftigte in der Bundesrepublik einen neuen Chef. Laut Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung werden zwischen 2010 und 2014 gut 110000 Familienunternehmen an ihren Nachfolger übergeben. Mehr als 60 Prozent von ihnen erwirtschaften einen Jahresumsatz von unter einer Million Euro. Fast immer erfolgt die Übergabe, wenn der Gründer in den Ruhestand geht. In zehn Prozent der Fälle ist dagegen der Tod, in vier Prozent eine Krankheit des bisherigen Chefs der Grund für die Nachfolgersuche.

Karrierechancen: Unternehmensnachfolge lässt sich lernen. In Berlin bietet beispielsweise die Hochschule für Recht und Wirtschaft den Bachelor-Studiengang "Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge" an. Die Fachhochschule des Mittelstands mit Standorten in Köln, Bielefeld, Pulheim, Hannover und Berlin begleitet Studierende aller Fachrichtungen ebenfalls mit einem eigenen Programm zur Unternehmensnachfolge. Auch der Studiengang "Entrepreneurship und Business Development" der Fachhochschule Frankfurt bildet für Unternehmensnachfolge aus. IHKs, Volkshochschulen und Sparkassen veranstalten Fortbildungen zu Themen wie Finanzierung oder Recht.

www.hwr-berlin.de

www.fhm-mittelstand.de

www.frankfurt-school.de

www.fh-frankfurt.de