

kreation ^(wfg)



Generationswechsel

Voraussicht ist das „A und O“

STADTMARKETING – Impulse für das Krefeld-Image

KYB – Stoßdämpfer für Europa

B. LAUFENBERG GMBH – Die Siliconierer


DETLEV TÖLKE – Erfolgsrezept Zufriedenheit

**KREFELD WIRD
BALLHAUS-STADT**



10





Erfolgreiche Unternehmen fahren auf der Überholspur an Wettbewerbern vorbei. Der Grund: Sie haben engagierte Mitarbeiter, sie kennen den Markt genauso wie die Bedürfnisse der Kunden, sie planen voraus. Kurz – der erfolgreiche Unternehmenslenker weiß einfach, wann was getan werden muss. Doch geht es um die eigene Nachfolge, lässt diese Intuition selbst begnadete Unternehmer oftmals im Stich. Entsprechend ist ein strategisch geplanter Generationswechsel eher Seltenheit denn Selbstverständlichkeit. Dabei wird das eigene Lebenswerk erst rund, wenn die Zukunft des Unternehmens gesichert ist. Am besten gesichert wird das Morgen mit einer durchdachten Übergabe an die nächste Generation.

Generationswechsel

Voraussicht ist das „A und 0“

Ein Mittelständler, der sich in Sachen Nachfolge am Unternehmen Königshaus in England orientiert, sieht vermutlich keine Notwendigkeit, den Generationswechsel zu planen. Schließlich macht Queen Elizabeth mit ihren achtzig Jahren noch immer eine respektable Figur. Ob Nachfolger Charles, der in diesem Jahr 58 Jahre alt wird, noch in den längst ausgeleierte Startlöchern steht, weiß nur er allein. Ob es sinnvoll ist, wenn ein Beinahe-Rentner noch Nachfolger auf dem Thron wird – wer weiß? Vielleicht kommt gleich die Enkelgeneration zum Zuge, wenn sich denn einst die Queen auf das Altenteil im Windsor-Palast begeben wird. Wenn ja, wird sich im Nachhinein zeigen,

ob das Übergehen einer ganzen Generation nicht im aristokratischen Unternehmen Schaden angerichtet hat.

Nicht nur im englischen Königshaus, auch im deutschen Mittelstand ist die Unternehmensnachfolge eine der großen Herausforderungen. Doch diese Thematik wird gerne verdrängt und verschoben – am liebsten auf den Sankt-Nimmerleins-Tag. Nach einer Studie der Zeitschrift Impulse, die vom Institut für Mittelstandsforschung wissenschaftlich begleitet wurde, weiß rund ein Drittel der Firmenchefs, die innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand gehen wollen, heute noch nicht, wie dann die Nachfolge geregelt wird. Unternehmer

mit dieser Laisser-faire-Haltung tummeln sich also in großer Gesellschaft. Ob es freilich die beste Gesellschaft ist, bleibt offen.

Kein Wunder, dass Unternehmensberater landauf, landab predigen „je früher, desto besser“. Anders gesagt: Für eine gut durchdachte Nachfolgeregelung ist es nie zu früh, aber oft zu spät. Manchmal ist es so spät, dass nur noch Notlösungen aus dem Hut gezaubert werden, die weder dem Unternehmen noch den Mitarbeitern dienlich sind.

Vorbildhafte Nachfolge-Planung

Regelungen wie aus dem Bilderbuch gibt es beim Generationswechsel natürlich auch. Der Familienunternehmer Heinz Ewald und seine Tochter Bettina Ewald sind ein positives Beispiel, wie es selten zu finden ist. Zum Ende des vergangenen Jahres wurden der gerade 30 Jahre alten Tochter Bettina die ersten 49 Prozent der Foto-Parfümerie Ewald GmbH, Stammsitz ist die Stadt Wirges im Westerwald, vom 55-jähri-

gen Vater übertragen. Das Unternehmen beschäftigt rund vierzig fest angestellte Mitarbeiter, hat vier Auszubildende und neben dem Stammhaus sieben Filialen. Bereits festgeschrieben ist in dem Notarvertrag, der den Generationswechsel regelt, dass mit Ende des Jahres 2010 weitere 2 Prozent Geschäftsanteile vom Vater auf die Tochter übertragen werden und die Tochter den Vater in der Geschäftsführung des Unternehmens ablöst. Zum Ende des Jahres 2015 wird Bettina Ewald die restlichen 49 Prozent der Gesellschaft erhalten.

Was scheinbar simpel klingt, ist natürlich nicht einfach: Zum einen gibt es noch zwei Söhne, es musste also parallel zur Nachfolgeregelung eine Erbfolgeregelung zementiert werden. Zum anderen erinnert sich Heinz Ewald daran, wie er innerlich zusammenzuckte, als sein Betriebsberater ihn vor sechs Jahren aufgefordert hat, „sich demnächst intensiv Gedanken um die Zukunft des Unternehmens zu machen“. Nachdem der erste Schreck vorbei war, reifte die Erkenntnis, „wenn ich mir schon einen erfahrenen Betriebsberater leiste, sollte ich schließlich auch auf ihn hören“. So kam es, dass Heinz Ewald bereits im mittleren Lebensalter das Morgen seines Unternehmens geregelt hat. Eine mutige Entscheidung, eine Entscheidung mit Seltenheitswert! Unternehmensberater wissen nur zu gut: In der Regel gibt es keinen zeitlichen Fahrplan für die Nachfolge – weder für einen familieninternen Generationswechsel, noch für die Übergabe des Unternehmens in externe Hände. Erwartet wird meistens: Der Nachfolger soll auf Zuruf bereit stehen – eine Möglichkeit durchaus, aber keine gute, geschweige denn eine optimale Lösung für den personellen Wechsel an der Spitze.

Lomberg-Immobilien: Die Zukunft ist gesichert

Die Variante „Zuruf“ lehnen auch Robert Lomberg und Tochter Heike Lomberg ab. Deshalb sind in diesem Krefelder Immobilien-Haus im letzten Jahr die Karten neu gemischt worden. Seit 2005 ist die 29 Jahre alte Heike Lomberg mit an dem Unternehmen beteiligt. Zum gleichen Zeitpunkt wurde ihr das Geschäftshaus von Lomberg.de in der Rheinstraße 35 zu 100 Prozent übertragen. Deutlich macht Robert Lomberg, „der Generationswechsel darf nicht erst stattfinden, wenn der Senior nicht mehr kann“. Er sagt es schmunzelnd, schließlich hatte er sein 70. Lebensjahr vollendet, als er im vergangenen Jahr Tochter Heike mit in das Eigentümer-Boot holte. Zweifel daran, dass die



DIE TYPISCHEN FEHLER...

... eines Juniors

- | Verweilt in der Rolle des Sohnes und übersieht dabei seine Aufgaben als Unternehmer.
- | Passt sich unkritisch den Erwartungen der Familie an.
- | Möchte unrealistischen Vorstellungen der Mitarbeiter entsprechen, um akzeptiert zu werden.

Empfehlung von Dr. Anna Meyer:

„Der Junior muss sich aus der Sohnesrolle lösen, seine Verantwortung als Unternehmer wahrnehmen und sich in der Sache engagieren“.

... einer Juniorin

- | Empfindet es als Defizit, nicht als Sohn geboren worden zu sein.
- | Zweifelt oft an ihren persönlichen, fachlichen und unternehmerischen Kompetenzen.
- | Überfordert sich in ihrem zu hohen Anspruch an sich selbst.

Empfehlung von Dr. Anna Meyer:

„Den eigenen Fähigkeiten trauen; Mut und Gelassenheit, aus eigenen unternehmerischen Erfahrungen zu lernen“.

... von externen Nachfolgern

- | Stellen sich schnell als „Besserwissi“ hin.
- | Knüpfen oft nicht an die Traditionen, Erfahrungen und Kompetenzen des Unternehmens und der Gesellschafter an.

Empfehlung von Dr. Anna Meyer: „Erst lernen, dann neue Impulse setzen und dabei die Gesellschafter überzeugen und die Mitarbeiter mitnehmen“.

Tochter das Unternehmen weiter auf Erfolgskurs hält, hat er keine. „Meine Tochter ist total in meine Fußstapfen getreten“, freut sich Robert Lomberg, der 1981 mit dem Kauf von Immobilien Dreyer vom Bankgeschäft in das Immobiliengeschäft umgestiegen ist und diesen Entschluss nie bereut hat. Immobilien Lomberg ist längst jenseits der Grenzen von Krefeld hinaus vertreten – Filialen gibt es in Willich, Meerbusch, Ratingen und Düsseldorf.

Das Unternehmen, Mitglied im Immobilienverband Deutschland (IVD), will weiter expandieren. Die Voraussetzungen dafür sind vorhanden: Heike Lomberg ist nicht nur Kauffrau der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, sondern auch Sachverständige für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken (TÜV). Gemeinsame Entscheidungen haben Tochter und Vater Lomberg natürlich auch schon längst getroffen. Ein Ergebnis des partnerschaftlichen Miteinanders ist die Lomberg Finanzierungsberatungsgesellschaft für Immobilien.

Nicht in jeder Unternehmerfamilie sind Töchter oder Söhne vorhanden, die bereit oder

geeignet sind, die Position des Vaters (meistens) oder der Mutter (seltener) im Unternehmen zu übernehmen. In diesem Fall gilt es, einen familienexternen Nachfolger zu suchen. Das kann eine Person sein, die das Unternehmen bereits kennt, weil sie bereits im Unternehmen angestellt arbeitet oder ein Dritter von außen. Doch unabhängig davon, ob ein Generationswechsel familienintern vollzogen wird, oder mit einem Fremden durch Management-Buy-Out (MBO) oder Management-Buy-In (MBI), er besteht immer aus vier Teilen, die nur zusammen ein Ganzes ergeben: Neben dem psychologischen Aspekt, quasi der Software bei der Nachfolgeregelung, gibt es die Hardware, nämlich die ökonomische, die rechtliche und die steuerliche Komponente. Der Startschuss für jede Nachfolgeregelung fällt freilich mit der Software – auf der emotional-psychischen Ebene.

Die unterschiedlichen Dimensionen einer Nachfolgeregelung werden aus Sicht von Dr. Anna Meyer, Gesellschafterin der Anna Meyer UnternehmerBeratung GmbH in Düsseldorf, am



Auf die richtige Strategie kommt es bei der Nachfolgeregelung an, weiß Dr. Anna Meyer. Foto: amu



treuhandpartner
Alger - Finken - Welling - Jansen - Stubbens - Gohl
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft - Steuerberatungsgesellschaft

Erfolg ist Teamsache.



Erfolgreiches Teamwork ist für uns als mittelständische Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mit über 80 Mitarbeitern das größte Kapital. Das gilt für die vertrauensvolle, individuelle Beratung unserer Mandanten ebenso wie für den intensiven Austausch mit Kollegen und Kolleginnen in nationalen und internationalen Netzwerken, die Zugang zu wichtigen Spezial-Kompetenzen ermöglichen.

Für Ihren Erfolg arbeiten wir Hand in Hand.

Wirtschaftsprüfung · Steuerberatung · Rechtsberatung · Unternehmensberatung

Überzeugen Sie sich selbst von unserer Leistungsfähigkeit. Wir übersenden Ihnen gern Informationsmaterial und stehen für ein persönliches Gespräch jederzeit zur Verfügung.



Mitglied des Deutschen Institut für Wirtschaftsprüfung
 Ein unabhängiger, verbandsunabhängiger
 Wirtschaftsprüfungsausschuss

Eidenkloppstraße 46 · D-47800 Krefeld · Telefon +49(0)21 517 509-0 · Telefax +49(0)21 517 509-2 00 · info@thp-online.de · www.thp-online.de

Verantwortlich für die Redaktion: Gerald Schöckel, Krefeld. Druck: Grafisch & mehr, Krefeld. Alle Rechte vorbehalten.

geschicktesten begonnen mit grundsätzlichen Überlegungen zur strategischen Gestaltung des Generationswechsels.

Eignerstrategie und Blick voraus

Diese sollten aus Perspektive der Beraterin, sie hat Jahre lang Erfahrungen in familiengeführten Unternehmen gesammelt, mehrere Punkte berücksichtigen: Die reichen von der Eignerstrategie, über die künftige Positionierung bis hin zum zeitlichen Fahrplan. Sie ist davon überzeugt, dass viele Konflikte, die immer wieder bei der Nachfolgeregelung auftauchen, im Vorfeld abgepuffert werden können. Voraussetzung ist eine klar gegliederte,

strategische Gestaltung des Generationswechsels.

Im ersten Step empfiehlt sie, „eine Eignerstrategie“ zu entwickeln. Zu prüfen ist, ob ein familieninterner Nachfolger bereit stehen könnte oder nicht. Dabei sind die einzelnen Interessen innerhalb der Familie genau abzuwägen. Ist die Frage ‚Nachfolge intern oder extern‘ geklärt, sollte die Unternehmensform in der Zukunft angedacht werden. Ein zeitlicher Ablaufplan vervollständigt diesen Punkt.

Im zweiten Schritt sollte die Geschichte des Unternehmens in den Kontext zu einer Zukunftsperspektive – gibt es überhaupt eine Perspektive? – gestellt werden. Dabei gilt es, sich Gedanken zu machen, wie das Unternehmen in Zukunft strategisch positioniert werden

NACHFOLGER GESUCHT?

Die Internet-Unternehmensbörse Nexxt-Change bringt Unternehmer und potenzielle Nachfolger zusammen. Nexxt-Change ist eine Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks und der KfW-Mittelstandsbank. Im Internet ist die Börse – zusammen mit Informationen zum Thema Unternehmensnachfolge – zu finden unter

www.nexxt-change.org

Unter dieser Webadresse steht zudem die Broschüre „Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung“, Herausgeber ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, mit einem nützlichen Adressen-Pool bereit.

BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN

Partner mit Kapital auf Zeit



Foto: s-ubg

Ein verkaufswilliger Unternehmer sucht einen externen Nachfolger, findet ihn, doch der Deal droht zu scheitern: Der Unternehmer in spe kann den Kaufpreis nicht stemmen, sein Eigenkapital ist zu gering. In diese Bresche springen Beteiligungsgesellschaften.

Wer mehr Finanzmittel braucht, als er hat und die Banken bereit sind, zu bewilligen, steht vor der Option, auf den Kauf zu verzichten oder die Variante zu prüfen, sich mit einem Private Equity-Partner zu verbinden. Hinter dem Anglizismus Private Equity versteckt sich Eigenkapital, das von einer Beteiligungsgesellschaft kommt. Insbesondere bei zum Verkauf stehenden Unternehmen mit einem Jahresumsatz größer 10 Millionen Euro, erreicht der Kaufpreis in der Regel eine Größenordnung, die von einem Gründererwerber, der häufig aus dem angestellten Management kommt, allein für die kreditgewährenden Banken kaum darstellbar ist.

Noch ist es in Deutschland für einen Unternehmer in spe eher ungewöhnlich, sich eine Beteiligungsgesellschaft als Eigenkapitalgeber in das Eigner-Boot zu holen. Doch gibt es eine

Lücke zwischen Eigenkapital plus Krediten und gefordertem Kaufpreis, kann diese mit dem Zauberwort „Private Equity“ geschlossen werden. In der Region Krefeld, Mönchengladbach und Aachen ist die Beteiligungsgesellschaft S-UBG AG aktiv. Schwerpunkt ist der regionale Mittelstand. Aktionäre dieser Gesellschaft sind sechs Sparkassen. Mit dabei ist die Sparkasse Krefeld.

Befürchtungen von potenziellen Unternehmens-Käufern, eine Beteiligungsgesellschaft würde ihnen gleich das Heft aus der Hand nehmen, bevor sie es denn überhaupt haben, begegnet Harald Heidemann, S-UBG-Vorstandsmitglied (kleines Foto): „Wir gehen grundsätzlich mit einem Anteil von maximal bis zu 49 Prozent in die Minderheit. Das unterscheidet uns von den großen Beteiligungsgesellschaften“. Hinzu kommt: Die S-UBG will an ihrem Investment natürlich Geld verdienen. Das heißt im Klartext für einen neuen Eigner: Die Partnerschaft mit der S-UBG ist im Normalfall eine vorübergehende. „Wir sind grundsätzlich Partner auf Zeit“, erklärt Vorstand Harald Heidemann das Geschäftsmodell, „wir leben überwiegend von gemeinsamen Wertsteigerun-

soll; auch ist eine Wettbewerbsstrategie zu erarbeiten. Parallel dazu sollten die Führungskräfte und Mitarbeiter auf den bestehenden Führungswechsel mental vorbereitet und gegebenenfalls für neue Aufgaben qualifiziert werden. Denn jeder Generationswechsel geht Hand in Hand mit einem Wandel der Führungs- und Unternehmenskultur.

Wird der Generationswechsel ernsthaft in das Visier genommen, ist ein grober zeitlicher Fahrplan zu erstellen. Denn viel Zeit braucht es immer. Zu rechnen ist mit einer Zeitspanne von 3 bis 5 Jahren - egal, ob der familieninterne Nachfolger ausgebildet werden oder ein externer Nachfolger gesucht werden muss. Deshalb ist es notwendig, im Vorfeld klare Zeitachsen zu definieren - und einzuhalten. Gibt es einen ver-

„Total in meine Fußstapfen getreten“, freut sich Robert Lomberg über Tochter Heike. Seit dem vergangenen Jahr teilen sich Vater und Tochter Lomberg die Verantwortung im Immobilien-Unternehmen.



Foto: Weiland

gen“. Dieses Geschäftsmodell hat für einen Gründererwerber - neben der Finanzierung - einen weiteren Vorteil: Er ist nicht der einzige, der das anvisierte Unternehmen gründlich unter die betriebswirtschaftliche Lupe nimmt, die Profis der Aachener Beteiligungsgesellschaft tun dies genauso. Natürlich ist auch das Miteinander mit der S-UBG kein Garant für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft. Aber eine zusätzliche Absicherung: Die Misserfolgsquote der S-UBG-Beteiligungen liegt unter 20 Prozent, so Harald Heidemann.

Das gemeinsame Engagement von Beteiligungsgesellschaft und Unternehmens-Erwerber wird im Durchschnitt auf sieben Jahre anlegt. Ausnahmen bestätigen - wie immer - die Regel: „Selten kommt es vor, dass wir früher aussteigen, andererseits halten wir eine Beteiligung bereits seit 15 Jahren“, macht Harald Heidemann die Möglichkeiten der Beteiligungsdauer transparent.

Der so genannte Exit, der Zeitpunkt, zu dem sich die Beteiligungsgesellschaft - möglichst mit einem Gewinn - verabschieden will, sollte vom Gründererwerber bereits bei dem Vertragsabschluss angedacht und besprochen werden, rät Harald Heidemann, „damit der Unternehmer nicht später Überraschungen erlebt“. Beispielsweise gibt es die Möglichkeit, einen Buy-Back, den Rückkauf, zu verabreden. Dann wird schon vor dem gemeinsamen Beteiligungseingang berechnet, wie der Unternehmer die Geschäftsanteile der Beteiligungsgesellschaft nach ein paar Jahren erwerben kann. Der klassische Weg, über den eine Beteiligungsgesellschaft „bye-bye“ sagt, ist der Buy-Back oder der Verkauf an einen industriellen

Investor, auch bei einem Börsengang ist ein Exit denkbar.

Selbstredend investieren Private Equity-Gesellschaften nicht in jedes Unternehmen in jeder Branche. Ganz groß geschrieben wird deshalb, wie Harald Heidemann betont, die Due Diligence: Sorgsam wird nach allen Richtungen von den Managern der S-UBG jede mögliche Beteiligung geprüft. Ganz wichtig sind, neben der Persönlichkeit, dem Know-how und dem kaufmännischen Können des Unternehmers in spe, die Branche und ihre Perspektiven im Markt. „Ein generelles Nein sagen wir zu Sanierungsfällen“, macht Vorstandsmitglied Heidemann deutlich, „unser Geld soll frisches Geld sein, nicht Altverluste bedienen“. Auch „in moralisch bedenkliche Unternehmen“ steckt die S-UBG kein Geld.

Manager, die ein Unternehmen übernehmen wollen und die zusammen mit dem verkaufswilligen Unternehmen die für die Beteiligungsgesellschaft notwendigen Unterlagen gut und zügig aufbereiten, müssen nicht lange warten, bis sie im Unternehmersessel Platz nehmen können. „Der Schlüssel zu einer zügigen Abwicklung ist die Aufbereitung der Unterlagen“, betont Harald Heidemann. Läuft alles nach Plan, kann eine Übernahme im Zeitraum bis zu sechs Monaten abgeschlossen sein. „Wenn es innerhalb von neun Monaten nichts geworden ist, wird es auch nichts mehr“, weiß Harald Heidemann aus Erfahrung.

Die Beteiligungsgesellschaft hilft übrigens nicht nur bei der Finanzierung, sondern bringt auch verkaufswillige Unternehmer mit potenziellen Käufern zusammen.

Beate Henes-Karnahl

HOTLINES UND BERATUNGSZENTREN

Fragen zu den KfW-Förderprodukten von potenziellen Unternehmensgründern und jungen Unternehmen werden unter der Info-Line, Telefon 01801 - 24 11 24, beantwortet.

Unter der Hotline für Mittelständler, Telefon 01888 - 615 8000, geben Experten der KfW Mittelstandsbank, Mitarbeiter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken Auskunft.

Zusätzlich gibt es in einigen Städten ein Beratungszentrum der KfW Mittelstandsbank. Ausführliche Informationen finden sich im Internet unter

www.kfw-mittelstandsbank.de

Dieter Schroeder: Empfehlungen für Gründererwerber

- | Nur mit größter Vorsicht einen Branchenwechsel vornehmen.
- | Finger weg von umkämpften Branchen: Ein Unternehmen suchen, das eine kleine Nische bedient.
- | Einen Business Plan mit Unterstützung von professionellen Beratern erstellen.
- | Mit der bisherigen Hausbank über die Finanzierung des Erwerbs verhandeln. „Schaut die Hausbank des Unternehmens wenig lustig, muss man davon ausgehen, dass es in der Vergangenheit Schwierigkeiten gegeben hat und ein Fragezeichen ob des Kaufs angebracht ist“.

bindlichen Zeitrahmen, kann das nicht passieren, was in der Wirklichkeit nicht ganz selten geschieht und was das englische Königshaus so unvorbildlich vorlebt.

Von dem Zeitpunkt des Verkaufs

Oft bleibt nur der Verkauf. Soll ein Unternehmen verkauft werden, stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt dafür ist. Am Alter des Mittelständlers kann der Verkauf, aber muss nicht unbedingt festgemacht werden, macht Dieter Schroeder von der Unternehmensberatung DMU Management Consulting GmbH in Essen deutlich. Grundvoraussetzung ist für ihn die Ertragslage des Unternehmens, „nur eine gute Ertragslage macht ein Unternehmen für einen Erwerber interessant“, so der Essener Mittelstandsberater. „Ist die gute Ertragslage nicht gegeben“, so Dieter Schroeder, „muss der verkaufswillige Unternehmer schnellstens dafür sorgen, diese zu schaffen“. Dies sei im Regelfall mit Unterstützung einer Unternehmensberatung zu realisieren.

Mittelständische Unternehmer, die klare zeitliche Vorstellungen von ihrem Ausstieg aus dem Unternehmen haben, können sich auch für eine Variante entscheiden, die sowohl dem Verkäufer als auch dem Käufer dienlich ist. Dieter Schroeder berichtet von einem Fall, in dem der Unternehmer mit dem 60. Lebensjahr den Beruf an den Nagel hängen wollte. Wichtig war für ihn, einen externen Nachfolger zu finden, der bei seinem Ausscheiden das Unternehmen wie seine eigene Westentasche kennen sollte. Also suchte er sich – mit Hilfe einer Beratung – rechtzeitig einen künftigen Käufer, der als Betriebsleiter im Unternehmen angestellt wurde, und der nach fünf Jahren das Unternehmen als Eigentümer übernommen hat.

Ein nahtloser Wechsel, der allen Beteiligten gut getan hat, vor allem eine vergleichsweise risikolose Variante für den Käufer: Denn der wußte genau, was ihn erwartet, kannte die Kundenstruktur wie die Mitarbeiter aus dem Eff-Eff und konnte den Kaufpreis beurteilen.

Gerade bei einem typischen KMU, einem kleinen oder mittleren Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu rund 5 Millionen Euro, ist es für den Gründererwerber wichtig, ganz genau

**Ein Unternehmen – zwei Generationen:
Karl-Heinz Till hat jetzt das Sagen bei CER-
TUSS, Hans-Joachim Schröder (links) ist
rundum zufrieden mit seinem Nachfolger.**

hinzusehen, damit nicht „die Katze im Sack gekauft wird“, betont Dieter Schroeder und erklärt, warum das so ist: „Viele KMU erwirtschaften sehr attraktive Gewinne. Bei näherem Hinsehen ist freilich zu erkennen, dass die Gewinne deswegen erzielt werden, weil der Inhaber alles selber macht“. In derartigen Unternehmen gibt es niemanden, der den Inhaber vertreten kann, eine zweite Management-Linie kann nicht finanziert werden. Anzunehmen ist, dass das wesentliche Know-how des Unternehmens im Kopf des Inhabers steckt. „Greift ein Gründer hier zu, erwirbt er ein großes Risiko“, skizziert Dieter Schroeder die Situation. Denn: „Hat der bisherige Unternehmer seinen Kaufpreis erhalten und hält sich dann nicht an Vereinbarungen, wie beispielsweise beratend tätig zu werden oder die Brücke zur Kundschaft zu schlagen, wird es schwierig“. Ein Gründererwerber setzt im Regelfall alles auf eine Karte – im Zweifelsfall belastet er noch sein Haus, um die Eigenkapitalquote von mindestens 20 Prozent, die im Regelfall von der begleitenden Bank erwartet wird, zu erbringen. Erfüllt das erworbene Unternehmen dann nicht die Erwartungen, kann es richtige Schwierigkeiten geben. So erzählt ein 46-jähriger Ingenieur, der vor rund neun Monaten ein kleines Spezialunternehmen der Medizintechnik in Süddeutschland erworben hat, dass er einiges anders machen würde, könnte er die Uhr noch einmal zurückdrehen.

CERTUSS Dampfautomaten: Verkauft und unter neuer Leitung erfolgreich

Denn um alles hat er sich im Vorfeld gründlich gekümmert: um die Bücher, um die Kunden, um Gespräche mit dem ehemaligen Eigner und um die Banken. Dabei hat er die Mitarbeiter vergessen. Just in dem Moment, als er als Geschäftsführer einstieg, haben sechs Mitarbeiter gekündigt – die Hälfte der Mannschaft. Sie waren als Gruppe von einem Wettbewerbsunternehmen abgeworben worden.

Was der Gründererwerber übersehen hatte: Bei den Mitarbeitern herrschte große Unruhe, weil seit längerem bekannt war, dass das Unternehmen verkauft werden sollte, aber eben nicht wann und an wen. „Hätte ich es heute nochmal



zu tun, würde ich vor der Unterschrift unter den Kaufvertrag intensiv mit den Mitarbeitern sprechen und sie über alles informieren“, macht der Ingenieur und Kaufmann klar.

Natürlich gibt es beim Verkauf von Unternehmen auch die typischen Success-Stories. Eine davon kann das Krefelder Unternehmen CERTUSS Dampfautomaten erzählen. An der Spitze des Unternehmens steht seit 1999 Karl-Heinz Till, der damals den Gründer Hans-Joachim Schröder durch Kauf abgelöst hat.

Doch bis es soweit war, bis der passende Nachfolger gefunden war, hat es schon eine Zeitlang gedauert, wie der 84-jährige Hans-Joachim Schröder erzählt. Rund drei Jahre brauchte es, bis Unternehmer Schröder und Unternehmer in spe Till zusammenfanden – dazwischen lagen für Hans-Joachim Schröder rund 40 Bewerbungen von potenziellen Nachfolgern und rund 15 Gespräche. Der Tüftler, der das Unternehmen aufgebaut hat, schüttelte ob der möglichen Kandidaten immer wieder den Kopf, denn drei Kriterien sollte der Nachfolger erfüllen. „Erhaltung des Unternehmens mit persönlichem Einsatz; Sicherung der damals rund 100 Arbeitsplätze, und er sollte eine fundierte kaufmännische Ausbildung mitbringen“, so Hans-Joachim Schröder. Bei Karl-Heinz Till traf alles zusammen.

Die Zeitachse des Gründererwerbers Karl-Heinz Till, bis er sein Wunsunternehmen gefunden hatte, war entschieden kürzer als

**Dr. Anna Meyer:
Empfehlungen für
verkaufende Unternehmer**

„Es ist eine persönliche existenzielle Entscheidung, das eigene Unternehmen zu verkaufen. Wer verkauft und anschließend in den Beirat gehen oder den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen will, sollte sich im Vorfeld damit auseinandersetzen, dass sein Einfluss ein völlig anderer wird. Die Rolle und die Aufgabe wird anders: Die Eigner-Rolle gehört nach dem Verkauf dem Nachfolger, der auch das operative Geschäft verantwortet. Um mit der neuen Rolle gut leben zu können, dürfen keine faulen Kompromisse geschlossen werden. Vorher sollte deshalb genau definiert werden, was zur zukünftigen Tätigkeit gehört und was nicht.“

PLANUNG  BAULEITUNG
 CONTROLLING  

INDUSTRIEANLAGEN . GEWERBEBAUTEN
 VERWALTUNGSGEBÄUDE . WOHNUNGSBAU

DIPL. ING. U. GOERTZ
 ARCHITEKT 

DIPL. ING. W. GIELEN
 BAUINGENIEUR

Roonstraße 86
 47799 Krefeld
 Tel. 02151-595625
 Fax 02151-595846

Spezialmakler für Gewerbeimmobilien

BECKER-WITTIG
 **IMMOBILIEN
DIENSTLEISTUNGEN**

-  Ladenlokale
-  Büros/Praxen
-  Hallen/Grundstücke
-  unabhängige Wertermittlung
-  Wohnungen/Häuser
-  Verkauf/Vermietung

Mietangebote z.B.

-  ehemalige Kaufmannsschule Krefeld ideale Schulungs-/ Praxisräume zwischen IHK und Polizei ca. 3.500m²
-  im Hause der Deutschen Bank Krefeld, Ostwall ca. 370m² 430m²
-  Was suchen Sie?

OSTWALL 111
 D 47798 KREFELD
 TEL. 02151-60 62 63
www.becker-wittig.de

die des verkaufswilligen CERTUSS-Gründers. Als Karl-Heinz Till sich überlegte, wie er an ein Unternehmen kommen könnte, hatte er die Idee einer Anzeige. Im März 1998 inserierte er in einer überregionalen Tageszeitung. Eine Zuschrift kam aus Krefeld, Absender war Hans-Joachim Schröder, Hauptanteilseigner der CERTUSS GmbH.

Tipps für Gründererwerber

Die Gespräche zwischen Karl-Heinz Till und Hans-Joachim Schröder begannen und wurden vertieft. Im Oktober 1998 erwarb Karl-Heinz Till einen zehnpromzentigen Anteil am Unternehmen und im Februar 1999 trat er als Angestellter in das Unternehmen in Linn ein. Warum er sich für diesen Weg entschieden hat, begründet Karl-Heinz Till: „Das war mein Wunsch. Ich wollte das Unternehmen von innen sehen. Denn Zahlen, die man von außen sieht, sind schön und gut, sind aber letztlich Papier“. Zehn Monate vergingen und Ende des Jahres 1999 wurden alle Partner handelseinig: Karl-Heinz Till erwarb die achtzig Prozent des Hauptanteilseigners Schröder und eines weiteren Gesellschafters, 20 Prozent der Geschäftsanteile sind bei zwei aktiven Gesellschaftern geblieben. Nachdem der Verkauf abgeschlossen war, wurde die Rechtsform geändert: CERTUSS ist jetzt eine GmbH &

Co. KG, an der Spitze steht seit Januar 2000 Karl-Heinz Till. Auf die Frage, ob er im Rückblick nochmal alles genauso machen würde, gibt es von dem neuen Certuss-Chef nur eine kurze Antwort, die er im Brustton der Überzeugung formuliert: „Ja!“. Übernehmern in spe rät der 53-Jährige nicht unbedingt, seinen Weg zu wiederholen: „Das war eine exotische Variante und das Risiko war recht hoch. Es hätte schließlich sein können, dass ich gemerkt hätte, dieses Unternehmen ist es einfach nicht“. „Gründererwerber“, sagt Karl-Heinz Till im Rückblick, „sollten mit Unternehmern sprechen, die selber ein Unternehmen als Externer gekauft haben, sich nicht nur auf Institutionen und Berater verlassen, die nur die Theorie der Unternehmensübernahme kennen“.

Sein Tipp für Unternehmer in spe: „Gegen den Widerstand der Mitarbeiter funktioniert eine Unternehmensübernahme nicht. Deshalb muss der potenzielle Käufer die Stimmung unter den Mitarbeitern kennen und muss die leitenden Mitarbeiter davon überzeugen, dass er genauso erfolgreich ihren Arbeitsplatz sichern wird wie der Unternehmer, der das Unternehmen verlässt“. Genau das ist eben am besten zu bewerkstelligen durch aktive Mitarbeit: Der Neue wird vertraut mit dem Unternehmen und seinen Menschen und die Mitarbeiter werden vertraut mit dem Neuen, der bald der Alte sein wird.

Beate Henes-Karnahl

ADRESSEN

Anna Meyer
UnternehmerBeratung GmbH
Dr. Anna Meyer
Bergische Landstr. 229
40629 Düsseldorf
www.amu-unternehmerbera-
tung.de

DMU Management
Consulting GmbH
Unternehmensberatung
Ringstr. 51
45219 Essen
www.dmu-consulting.de

S-UBG AG
Markt 45 - 47
52062 Aachen
www.s-ubg.de

Ihre Ansprechpartner
bei der WFG Krefeld:
Diplom-Volkswirt
Hajo Dotzel und
Eckart Schimmelpfennig

Last but not least! Rechtzeitig vor einem angedachten Generationswechsel sollte der Unternehmer unbedingt seinen Steuerberater informieren: Die steuerlichen Aspekte einer Nachfolge sind umfassend, müssen von einem Profi detailliert unter die Lupe genommen werden. Für einen Gründererwerber gilt es, gründlich zu prüfen oder prüfen zu lassen, in welcher Rechtsform er das erworbene Unternehmen weiterführen soll. Die Wahl der Rechtsform ist besonders wichtig, wenn Dritte am Unternehmen beteiligt sind.

Mehr zum Thema:

Wer sich weiter mit dem Thema Nachfolgeregelung beschäftigen will, dem ist die Lektüre „Generationswechsel in Familienunternehmen – Handlungsempfehlungen und Denkanstöße zur Unternehmenskultur“ zu empfehlen. Diese Publikation des Wuppertaler Kreises (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften) steht im Internet zum Download bereit: www.wkr-ev.de/kultur/unternehmenskultur.pdf

Hier finden sich viele Beispiele und jede Menge Tipps für Senioren und Junioren, auch in den Publikationen von Anna Meyer, die im Web unter www.amu-unternehmerbera-

www.amu-unternehmerbera-tung.de/veroeffentlichung.htm zu finden sind.

Für die intensive (Lese-)Beschäftigung empfiehlt sich das Buch „Familienunternehmen – Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung“, Autoren sind Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main, 78 Euro.

Zwischen zwei Buchdeckeln werden in diesem Werk - gut verständlich - Fragen rund um Existenz und Erhaltung von Familienunternehmen genauso behandelt wie Regelungen der Nachfolge oder juristische und steuerliche Aspekte. Kurz: Hier gibt es viele Empfehlungen, wie man Familienunternehmen erhält und sichert.