

Um die 150 000 Unternehmen mit gut 2,4 Millionen Beschäftigten stehen laut Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung zur Übergabe an – für den Zeitraum von vergangenem Jahr bis 2022. Analysen lassen die Vermutung

zu, dass gut die Hälfte der Unternehmen ihren Betrieb innerhalb der Familie weitergibt. Etwa 18 Prozent der Unternehmen werden von Mitarbeitern übernommen und die restlichen 29 Prozent an Externe verkauft

Unternehmensnachfolge gemeistert



Anika Schäfer übernahm Edmund Sautters Albkorn-Bäckerei in Eningen. Rechts: Thomas Kehrer (rechts im Bild) führt die von Thomas Blaier 1995 als Einmann-Unternehmen gegründete Blaier GmbH in Mössingen weiter. Beide Betriebe blicken auf eine erfolgreiche Übergabe zurück. Unterstützung bei diesem Prozess fanden die Beteiligten bei den Reutlinger Kammern. FOTOS: WURSTER



VON ISABELLE WURSTER

ENINGEN/MÖSSINGEN. Das Lebenswerk in andere Hände zu geben, ist ein Prozess, der mit Emotionen beladen ist und Zeit benötigt. Die scheinen Unternehmer im Alltagsgeschehen häufig nicht zu finden. Erschwerend kommt hinzu, dass das Unternehmerdasein insgesamt an Attraktivität verloren hat. Das bestätigt der DIHK-Report 2018. Danach würden 18 Prozent der von den Industrie- und Handelskammern beratenen älteren Unternehmer sich heute nicht mehr selbstständig machen. Im Folgenden seien aber zwei Unternehmen, bei denen die Unternehmensnachfolge gelungen ist, vorgestellt.

Edmund Sautter hätte mehr Geld bekommen für das Haus in der Schulzengasse in Eningen. Einen Kaufwilligen gab es bereits. Dann aber wäre sein Familienunternehmen – die Bäckerei Sautter – Geschichte gewesen. Vor drei Jahren übergab Sautter seinen Betrieb an seine ehemalige Auszubildende Anika Schäfer. Da befand sich der Familienbetrieb bereits seit 86 Jahren in Sautter-Hand.

Wäre es nicht so gelaufen, dann hätte Anika Schäfer vermutlich als Angestellte bei der Konkurrenz gearbeitet und wäre, 30 Jahre jung, noch nicht Inhaberin eines

handwerklichen Betriebes. Für denselben Preis, wie er 1988 das Haus von seinem Vater kaufte, trat Sautter es an die junge Bäckermeisterin mit betriebswirtschaftlicher Zusatzqualifikation ab. »Da ich gut gewirtschaftet habe, musste ich mir meine Rente nicht durch den Verkauf finanzieren«, sagt er.

Außerdem betont Sautter: »Wie sonst soll ein Nachfolger einen Betrieb erfolgreich führen, wenn man ihm keine guten Startbedingungen gibt?« Immer freitags steht der Alt-Inhaber noch in der Backstube und backt sein Know-how mit ein – als Minijobber. »Ich rede ihr aber nicht rein.« Die Übergabe sei schließlich gelaufen.

»Wie einen Betrieb erfolgreich führen, ohne gute Startbedingungen?«

Anika Schäfer hatte Sautters Elternhaus plus das des Nachbarn gekauft. Mit der Begleitung des Übernahmeprozesses durch die langjährige Steuerberaterin der Bäckerei lief auch die Kreditaufnahme bei der Kreissparkasse gut ab. Mithilfe einer langjährigen Angestellten gestaltete sie den Laden neu. 21 Mitarbeiter hat die

Jungunternehmerin – ihr Arbeitspensum ist enorm. »Von ein Uhr nachts bis 13 Uhr stehe ich oft in der Backstube«, erzählt sie. Beschwert hat sie sich darüber aber noch nie. Vor allem die tatkräftige Einstellung der jungen Frau überzeugte den ehemaligen Inhaber. Auch stünden alle Familienmitglieder hinter ihr. In Mössingen erfolgte vergangenes Jahr ebenfalls eine erfolgreiche Übergabe. Innerhalb der Familie war die Weitergabe bei Thomas Blaier nicht möglich.

Nachdem feststand, dass keine seiner beiden Töchter den Betrieb übernimmt, war sein größtes Anliegen, für die 21 Mitarbeiter sowie die langjährigen Geschäftspartner den Fortbestand der Blaier GmbH sicherzustellen. Denn seine Mössinger Firma für die Herstellung von Baugruppen und Präzisionsteilefertigung läuft gut – mit knapp drei Millionen Euro Umsatz im Übergabegahr 2018.

Das Unternehmen befindet sich seit seiner Gründung durch Thomas Blaier im Wachstum. Beste Voraussetzungen, an eine Übergabe zu denken, betont der Unternehmer.

Die Firma erst dann abzutreten, wenn der Ruhestand schon längst überfällig ist oder Geld benötigt wird, sei falsch. Außerdem müsse man doch die beste Lösung finden, damit das Unternehmen

zukunftsfähig ist. »Es war keine leichte Entscheidung, diesen Schritt zu gehen und nach so vielen Jahren loszulassen«, sagt Thomas Blaier.

Da die Regelung der Nachfolgefrage Zeit braucht und nicht so einfach neben dem Alltagsgeschäft herlaufen kann, ging der gelernte Instandhaltungsmechaniker und einstmalige Montagemeister für Sondermaschinenbau bereits mit 50 Jahren das Thema an.

»Keine leichte Entscheidung, nach so vielen Jahren loszulassen«

Nach 23 Jahren als Gründer und Geschäftsführer der Blaier GmbH übergab er seinen Betrieb vergangenes Jahr an Thomas Kehrer. Mit einem festen Beratervertrag ist der Senior, Thomas Blaier, jedoch bis 2021 vertraglich für seinen Nachfolger als technischer Berater tätig.

Mit seiner neuen Verwaltungs- und Dienstleistungs-GmbH hat Thomas Blaier nun ein ganz neues Tätigkeitsfeld. Inzwischen berät er Unternehmen, wenn bei ihnen die Nachfolgefrage auftaucht. Denn Blaier hat erkannt: »Die Handwerkskam-

mer sowie die Industrie- und Handelskammer bieten hilfreiche Rahmenbedingungen und moderierten den Prozess neutral.« Trotzdem fehle es schlicht und ergreifend im Alltagsgeschäft an zeitlichen Kapazitäten. Er möchte eine individuelle Begleitung bieten: sowohl seiner Branche in technischen Fragen und betriebswirtschaftlichen aber auch zur Firmennachfolge und Firmenübergabe.

Thomas Kehrer führte im Übergabegahr das operative Geschäft. »Nur so konnte ich mich voll und ganz der Nachfolgeregelung widmen«, betont der Altunternehmer. Laut Thomas Kehrer gelang die Übergabe innerhalb eines drei viertel Jahres reibungslos. »Aber nur, weil mein Vorgänger sich schon Jahre im Voraus vorbereitet hatte«, betont er. Sogar Kunden hätten den Prozess als gelungen gelobt.

»Wir haben das Ganze im Sinne der Zukunftsperspektive geplant und vor allem Rücksicht auf die Mitarbeiter und Kunden genommen«, sagt Kehrer. Ausgehandelt wurde ein sogenannter Share-Deal. Somit kaufte Thomas Kehrer die älteren Maschinen direkt ab, einen Teil der Firma pachtet er, den anderen erhielt er als ein Darlehen Blaiers. Der Seniorunternehmer betont: »Die Summe war nie maßgebend, sondern, dass das Geschäft gut weiterläuft.« (GEA)

Statt Herzblut-Rendite Zukunftsperspektiven sichern

VON ISABELLE WURSTER

REUTLINGEN. Inzwischen sind es gut 8 Prozent der regionalen Unternehmen, die aufgeben. Meistens, weil kein Nachfolger gefunden wird. Sylvia Weinhold, Geschäftsführerin der Handwerkskammer Reutlingen, sieht damit verbunden vor allem den Mangel an Fachkräften. Zusätzlich sei der Druck auf die Kleinbetriebe in der Region groß: Monopolisierung, Konkurrenzdruck und Geschwindigkeit nehmen laut der Expertin zu.

■ Gründe für die Übergabe gibt es viele

Inhaber streben vermehrt nach Selbstverwirklichung, sagt Weinhold. »Bis zum Umfallen zu arbeiten, ist heutzutage kein gelebtes Motto mehr«, sagt Sylvia Weinhold. Sie betont, dass nicht mehr nur das anstehende Rentenalter, Tod oder Krankheit Grund für die Nachfolgesuche ist.

■ Durch die Übergabe ergeben sich Zukunftsperspektiven

Das Wichtigste ist, dass bei einer gelungenen Übergabe die Existenz des Betriebes gesichert ist, Mitarbeiter- und Kundenstamm blicken einer sicheren Zukunft entgegen. Vielleicht zeigt sich der Nachfolger als sehr innovativ und eröffnet ein ganz neues Kundenfeld.

■ So bald wie möglich die Unternehmensnachfolge angehen

Wenn es wie auf Schienen läuft, reichen drei Jahre im Voraus, um den Prozess der Nachfolge anzugehen, schätzt die Expertin. Ansonsten könnten Unternehmer sich nie früh genug auf die Suche begeben, sagt Weinhold mit Nachdruck. Sie empfiehlt

also, dass Inhaber überkommene Glaubenssätze über Bord werfen. Nur noch 44 Prozent aller Unternehmen finden ihren Nachfolger innerhalb der Familie.

■ Externer Rat und Unterstützung sind wichtig

Die Reutlinger Handwerkskammer sowie die Industrie- und Handelskammer Reutlingen können auf ein Netzwerk von Experten zurückgreifen. Sylvia Weinhold unterstützt persönlich als Wirtschaftsmentorin, wenn Konflikte aufbrechen. Timo Pleyer und Regina Stracke teilen sich diese Aufgabe. Das Moderatorenteam der Industrie- und Handelskammer wird unterstützt durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF).

■ Mentoren sind neutrale Ansprechpartner, Schlichter und Vermittler

Der Leiter der Unternehmensförderung und die Projektmanagerin liefern »ergänzende Einschätzungen fern vom jeweiligen Berater«. Im Hinterkopf des Verkäufers stünden nämlich oft Zwänge. Auch werde vor allem innerhalb von Familienbetrieben teils nicht offen geredet – vor allem nicht über Finanzielles.

■ Viele Unternehmer haben ihr Leben in den Betrieb gesteckt, da stehen Gefühle im Hintergrund

Leider gebe es in keinem Fall eine Herzblut-Rendite, betont Regina Stracke. Die Moderatoren sagen: »Unsere Herausforderung ist es, eine neutrale Einschätzung zu geben.« Die IHK-Experten informieren über Verfahrensweisen zur Ermittlung eines Unternehmenswertes.



Sylvia Weinhold, Timo Pleyer und Regina Stracke begleiten neutral den Betriebsnachfolgeprozess.

FOTO: HWK/IHK

■ Oftmals scheuen sich Unternehmen, auf der Suche erkannt zu werden

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass es allen Beteiligten besser geht, wenn das Unternehmen transparent mit der Nachfolgersuche umgeht. Kein Mitarbeiter wird verunsichert oder beginnt, sich insgeheim Fragen über den Fortbestand seines Betriebes zu stellen.

■ In der Regel fehlt bei der ersten Kontaktaufnahme durch den Unternehmer noch ein Nachfolger

Eine Orientierungsberatung durch die Experten folgt. Über die IHK-eigene Börse oder etwa die Plattform nextx-change.org laufe dann die Suche nach geeigneten Nachfolgern an. Die IHK-Börse funktioniert anonymisiert in Print und online, und Regina Stracke leitet die Interessentenchiffren weiter. Hat der Unternehmer dann selektiert, rät die IHK zu einem kurzen Telefongespräch mit potenziellen Nachfolgern.

■ Zunächst wird der Wert ermittelt

Minimum ist der Substanzwert. Dieser Betrag wäre nötig, um den Betrieb zu reproduzieren. Darin sind aber wichtige Aspekte, wie etwa der Kundenstamm, noch gar nicht mit eingerechnet. Weitere Faktoren, die bei der Wertermittlung eine

Rolle spielen sind: die Kundenstruktur, der Standort und wie das Unternehmen in der Wettbewerbssituation dasteht. Wie geht es der Branche an sich?

■ Die Übertragung erfolgt schließlich auf zwei Ebenen

Zum einen die Übertragung von Besitz, sprich etwa die GmbH-Anteile. Zweite Ebene ist die Übergabe von Verantwortung. »Wir raten dringend dazu, den Fahrplan wie Aufgaben und Befugnisse zu dokumentieren«, sagt Pleyer. »Der Prozess braucht in jedem Fall Raum und läuft nicht erfolgreich nebenher«, sagt Pleyer.

■ Der Übergabezeitraum hat letztendlich keine festgelegte Dauer

»Kurz und intensiv oder es zieht sich über Jahre hinweg«, merkt Timo Pleyer an. Das gestalte sich individuell je nach Unternehmen. »Es sind mehrere Faktoren, die es zu beachten gibt«, sagt Pleyer. Die Kombination aus fachlicher Kompetenz und Unternehmerpersönlichkeit muss stimmen.

Ist außerdem beim Nachfolger Eigenkapital von fünf bis zehn Prozent nicht vorhanden, wird es auch schwierig, betont Stracke. Welche Form der Übergabe die Beste ist, kann aufgrund der individuellen Gegebenheiten nicht allgemein-

gültig beantwortet werden. Die Suche nach einer individuellen Lösung ist erforderlich.

■ Nachfolger müssen motiviert werden

Es gibt, laut Sylvia Weinhold, einen Mangel an Gründerkultur. Sie plädiert für den Schritt in die Selbstständigkeit. Auch die IHK animiert zu gründen – mit besonderem Augenmerk auf den Vormarsch der Frauen.

Dass die Nachfolgeneration vermehrt hinter dem Prinzip der Work-Life-Balance steht, tut der ganzen Sache keinen Abbruch. Entgegen vieler Vorstellungen ist auch die mit der Führung eines Betriebes vereinbar – solange man genügend Zeit in die Planung investiert. So, wie in die Übergabe auch. (GEA)

HILFE BEI DER ÜBERGABE

Timo Pleyer
Leiter Unternehmensförderung
Moderator Unternehmensnachfolge
Telefon: 071 21 201-292
E-Mail: pleyer@reutlingen.ihk.de

Regina Stracke
Projektmanagerin
Moderatorin Unternehmensnachfolge
Telefon: 071 21 201-138
E-Mail: stracke@reutlingen.ihk.de

Sylvia Weinhold
Handwerkskammer-Geschäftsführerin
Telefon: 071 21 241 2-133
E-Mail: sylvia.weinhold@hwk-reutlingen.de

Thomas Blaier
Verwaltungs- und Dienstleistungs-GmbH
Telefon: 07473 9589-600
E-Mail: info@blaier-vd.de (GEA)