

UNTERNEHMENSNACHFOLGE I

Vom Senior zum Junior

In vielen Familienunternehmen stellt sich in den kommenden Jahren die Nachfolgefrage. Doch längst nicht in allen Firmen gelingt die Übergabe an die Erben. Wenn Sparkassen das Thema rechtzeitig ansprechen, lassen sich Konflikte vermeiden.

■ VON HORST PETER WICKEL

Eine planvolle Unternehmensübergabe ist eigentlich das A und O in einem Familienbetrieb, doch in vielen Familien wird das Thema gern verschoben. Hin und wieder gebe es einen „Prinz-Charles-Effekt“, beobachtet Christian Rödl, seit Anfang des Jahres Vorsitzender der Geschäftsleitung von Rödl & Partner, einer international tätigen Beratungs- und Prüfungsgesellschaft mit Sitz in Nürnberg.

Rödl selbst ist jedenfalls nicht in die Falle des englischen Thronfolgers geraten, der bekanntlich bis heute auf das Berufsleben als König warten muss. Zwar hatte der junge Jurist Rödl seine berufliche Karriere im Notariat und in einer anderen internationalen Kanzlei gestartet, aber für ihn stand schon seit Längerem fest, dass er die Nachfolge von Unternehmensgründer Bernd Rödl antreten wollte.

Viele Seniorchefs, weiß Junior Rödl, können nicht sofort ganz abschalten. Und sie müssen das auch gar nicht unbedingt, sofern ihre Aktivitäten klar umrissen sind. Wenn die früheren Chefs beispielsweise in einem Beirat aktiv werden oder ihre Positionen in Gremien von Verbänden und wissenschaftlichen Einrichtungen behalten, sei das „für ein Unternehmen häufig eine gute Lösung“, sagt der Juniorchef: „Aber an Absprachen und die vereinbarte Rolle müssen sie sich dann schon halten“, sagt Rödl.

Gerade kleine Firmen suchen Chefs

Der Berater spricht auch hier aus eigener Erfahrung. Sein Vater hat sich seit Jahresbeginn erst einmal in einen Urlaub verabschiedet. Seit seiner Rückkehr widmet sich Bernd Rödl verstärkt seinen Positionen in Beiräten, als stellvertretender IHK-Präsident und seiner beratenden Tätigkeit im Hochschulbereich. Das operative Tagesgeschäft hat er dagegen bereits weitgehend an die seit fünf Jahren bestehende Geschäftsleitung abgegeben, deren Vorsitz der Junior zum Jahreswechsel übernommen hat.

So harmonisch geht es nicht immer zu, nicht selten werden gescheiterte Nachfolgeregelungen öffentlich. Legendar sind die Probleme des heute 87-jährigen Haribo-Chefs Hans Riegel, einen Nachfolger für die Führung des Süßwarenherstellers



Gelungener Übergang: Christian Rödl (r.) löste seinen Vater Bernd zum Jahresbeginn an der Spitze des Beratungsunternehmens Rödl & Partner ab. FOTO: RÖDL & PARTNER

aufzubauen. Und vor Kurzem sorgte das Kölner Verlagshaus M. DuMont Schauberg für Schlagzeilen, weil dessen Hoffnungsträger Konstantin Neven DuMont öffentlich seinen Vater Alfred Neven DuMont attackierte und daraufhin von seinen Ämtern als Vorstand und Herausgeber entbunden worden war.

Familiendramen dürften sich auch künftig immer wieder abspielen, bis 2014 sollen an die 110.000 Familienunternehmen einen Nachfolger für ihre Firma suchen, schätzte das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM). 86 Prozent der Eigentümer erreichen demnach zwischen 2010 und 2014 das Ruhestandsalter, 14 Prozent der Unternehmen werden durch Tod oder Krankheit des Besitzers zu einer Firmenübertragung gezwungen sein.

Konzernriesen wie DuMont Schauberg oder Haribo sind eher die Ausnahme. Bei rund zwei Drittel der zur Übernahme anstehenden Firmen liegt der Jahresumsatz zwischen 100.000 und einer Mio. Euro. Nur sieben Prozent der Unternehmen

auf Nachfolger-Suche erreichen einen Umsatz von fünf Mio. bis mehr als 50 Mio. Euro. Zwar wünschen sich viele Unternehmer einen Nachfolger aus der eigenen Familie, aber nach IfM-Angaben bleibt in 14 Prozent, also bei einem Siebtel aller Erbschaftsfälle, die Suche vergeblich. Und dann muss notgedrungen ein Chef von außen geholt oder das Unternehmen aufgelöst oder verkauft werden.

Diese Quote von 14 Prozent hält Jörg Archinger, Firmenkundenbetreuer bei der Sparkasse Mittelfranken, sogar für „fast zu niedrig“. Nur allzu häufig hätten gut ausgebildete Töchter und Söhne von Familienunternehmen jahrelang miterlebt, dass Firmenchefs viel abverlangt wird. „Schon als Kinder haben sie alle Höhen und Tiefen des Unternehmens beobachten können, sie wissen von knapper Zeit und psychischer Belastung der Eltern. Und viele entwickeln dann andere Interessen und sind nicht bereit, sich wie die Eltern für den geschäftlichen Erfolg krummzubuckeln“, sagt Archinger.

In vielen Fällen wird den Kindern von Unternehmern eine Topausbildung geboten, auch der Start in die berufliche Karriere wird durch Unterstützung bei der Suche nach Stationen in anderen Unternehmen des In- und Auslands erleichtert. Aber ob die jungen Töchter und

Söhne nach einem ersten Blick über den Tellerrand dann noch Verantwortung im elterlichen Betrieb übernehmen wollen, ist eine andere Frage.

Zwar wird nicht bei jeder Unternehmensnachfolge der Konflikt zwischen Vater und Sohn so eskalieren wie im Verlagshaus DuMont Schauberg, aber bei der Nachfolge kann einiges schiefgehen. „Von Beruf Papas Sohn, das ist ein Vorurteil, mit dem fast jeder Unternehmenserbe zu kämpfen hat“, sagt Ilja Nothnagel, Leiter des Referats für Unternehmensnachfolge beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK).

„Das lässt sich nur durch harte Arbeit und Qualität überwinden.“ Ein wichtiger Rat von Nothnagel ist es daher, vor der Übergabe möglichst objektiv die Eignung des Nachfolgers zu bewerten:

„Von Beruf Papas Sohn, das ist ein Vorurteil, mit dem fast jeder Unternehmenserbe zu kämpfen hat.“

Ilja Nothnagel, DIHK-Experte für Unternehmensnachfolge

Wie ist seine Ausbildung? Hat er oder sie sich auch außerhalb des eigenen Familienunternehmens bewährt?

Dass Unternehmenserben alles in den Schoß gelegt bekommen, stimmt jedenfalls längst nicht immer. „Die junge Unternehmergeneration ist eine Leistungselite“, sagt Reinhard Prügl von der Zeppelin Universität in Friedrichshafen: „Sie sieht sich schon früh in der Verantwortung für das Familienunternehmen und für die Gesellschaft.“ Laut Prügl sind die Söhne und Töchter, die jetzt an die Spitze kommen, engagiert, ehrgeizig und bodenständig. Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen, ergänzt: „Bei allem Drang zur Selbstbestimmtheit sind für die Unternehmerkinder die Werte und die gelebte Unternehmenskultur ihrer Eltern wichtig. Für sie ist Tradition und Wandel kein Widerspruch.“

Vieles hängt am richtigen Timing

Als Hauptproblem erweist sich häufig der richtige Zeitpunkt für die Übergabe der unternehmerischen Verantwortung. Sparkassen können ihre Kunden allerdings frühzeitig sensibilisieren. „Wir sprechen Familienunternehmer in der Regel im Rahmen von Rating- und Finanzcheck auf das Thema an, wenn sie 50 Jahre alt geworden sind“, sagt Sparkassenberater Archinger. Nach seinen Erfahrungen dauert der Prozess dann ohnehin noch einige Jahre, in denen zahlreiche finanzielle, rechtliche und steuerliche Fragen zu klären sind.

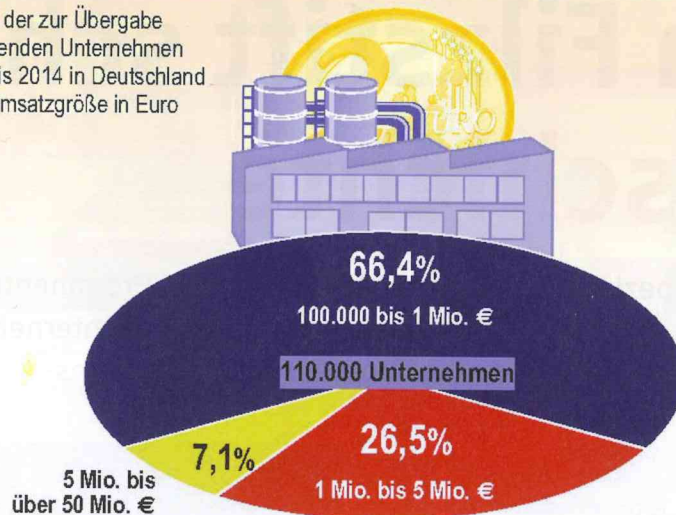
Auch bei der Haspa beginnen die Nachfolge-Experten frühzeitig damit, die Nachfolgefrage anzusprechen, sagt Andreas Hönicke, Leiter Corporate Finance. Er weiß, dass bei älteren Unternehmern der richtige Zeitpunkt zur Übergabe irgendwann vorbei ist: „Mit wachsendem Alter tritt dann irgendwann ein gewisser Starrsinn ein.“ Dass das Problem auch beim Senior liegen kann, bestätigt Dirk Köhler, Fachberater Corporate Finance der Sparkasse Hannover: Der Altunternehmer sei oft nicht bereit, das Ruder aus der Hand zu geben. Ohne klaren Schnitt geht eine Übergabe aber nicht vonstatten, wissen Experten. Der alte Chef muss frühzeitig ankündigen, wann er sich zurückziehen und aus dem operativen Tagesgeschäft heraushalten wird.

Notfallplanung als Türöffner

Wie aber können erfolgreiche ältere Unternehmer dazu bewegt werden, sich Gedanken über die eigene Nachfolge zu machen? Auf einen Trick kamen die Experten der Hamburger Sparkasse: Sie sprachen bei einer Veranstaltung die versammelten Familienunternehmer auf die „Notfallplanung“ an, also die Frage, was eigentlich im Unternehmen nach dem plötzlichen Tod oder einer unerwarteten Krankheit des Firmenlenkers passieren

Nachfolger gesucht

Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen 2010 bis 2014 in Deutschland nach Umsatzgröße in Euro



GRAFIK: IFM/POSTBANK

würde. „Inzwischen ist diese Notfallplanung bei vielen Veranstaltungen angesprochen worden“, sagt Haspa-Manager Hönicke: „Und viele ältere Unternehmer sind dann auf einmal bereit, sich mit dem Nachfolgethema zu beschäftigen.“

Verkauf ist auch eine Option

Wie sein mittelfränkischer Kollege Archinger greift Hönicke bei den weiteren Schritten auf ein Netzwerk von Spezialisten zurück, die bei allen rechtlichen und steuerlichen Fragen zur Nachfolge beratend eingreifen können. Bei der Sparkasse Hannover wurde im Rahmen der professionellen Beratung sogar ein „Nachfolge-Check für den Mittelstand“ entwickelt, der mithilfe ausgefeilter Analysemethoden Stärken und Schwächen in den relevanten Bereichen aufdeckt. „Im Abschlussbericht wird nicht nur die Ist-Situation dokumentiert, sondern es

werden auch Handlungsmaßnahmen und Potenziale für das Unternehmen und den Unternehmer aufgezeigt“, erklärt Fachberater Köhler.

Natürlich wissen die beiden Nachfolge-Spezialisten der Sparkassen, dass eine reibungslose Übergabe von Alt an Jung trotz bester Vorbereitungen nicht unbedingt klappen muss. „Wir haben auch schon den Fall erlebt, in dem alles geregelt schien, aber einen Tag vor dem Notartermin alles abgesagt wurde“, sagt Hönicke. Und Firmenkundenbetreuer Archinger berichtet von einem Fall, in dem Vater und Sohn sich irgendwann dann nur noch über ihre Rechtsanwälte austauschten: „Da können wir dann nichts mehr machen.“

Wenn aber gar nichts mehr hilft, die Übergabe an die nächste Generation also nicht gelingt – dann sollte rechtzeitig der Verkauf des Unternehmens erwogen werden. ■

Haspa BGM begleitet Unternehmensnachfolge im Handwerk

Sparkassen können auch über die Beteiligung an Unternehmen für eine reibungslose Weiterführung von Unternehmen mit Nachfolgeproblemen sorgen. Die Hamburger Beteiligungsgesellschaft Haspa BGM etwa ist vor Kurzem gemeinsam mit der Hamburger Handwerksgruppe Philip Mecklenburg (HPM) bei dem norddeutschen Fenster- und Türenbauer Moba eingestiegen. Der Moba-Gründer hatte sich nach einem potenziellen Käufer umgesehen, nachdem eine Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie nicht infrage kam. Der Unternehmer Mecklenburg, zu dessen Gruppe viele Handwerksunternehmen gehören, hatte Interesse für die Moba gezeigt. Aufgrund der Größe der Akquisition wurde die Haspa BGM als Co-Investor angesprochen.

Nun gehört das Unternehmen mehrheitlich der HPM. Ein Minderheitsanteil wird vom Mittelstandsfonds Hamburg MHH gehalten, der von der Haspa BGM gemanagt wird. Eine der wichtigsten Kriterien bei der Nachfolgeregelung war die Sicherung der Arbeitsplätze der Belegschaft und der Erhalt des Unternehmensstandorts Lübeck, sagt Carsten Röhrs, Geschäftsführer der Haspa BGM: „Es macht Freude, sich mit wachstumsstarken Unternehmen auseinanderzusetzen und fallweise gemeinsame Lösungen zu erarbeiten.“ Viele Private-Equity-Gesellschaften erarbeiteten nach fünf Jahren einen Exit ihrer Beteiligungsunternehmen, erläutert Röhrs. „Wir setzen dagegen auf eine sehr langfristige Zusammenarbeit.“ of