

Geregelte Nachfolge sichert die Existenz

► 2010 mussten 1 800 Betriebe wegen fehlender Nachfolge schließen.

► Viele Banken verweigern langfristige Kredite, wenn es keine Nachfolgeregelung gibt.

Findet ein Familienbetrieb keinen neuen Chef, sind das Lebenswerk des Gründers und die Arbeitsplätze der Angestellten oft gefährdet.

Petra Hoffknecht
Münster

Schon die Buddenbrooks hatten ein Nachfolgeproblem - das Ende der Lübecker Kaufmannsfamilie ist hinreichend bekannt. Ganz anders liegen die Karten für das Familienunternehmen Stricker aus Münster, dessen Nachfolgeregelung in der Region als vorbildlich gilt: Aus freien Stücken entschied sich Wolfgang Stricker vor fünf Jahren, den Mittelständler mit 120 Mitarbeitern in dritter Generation weiterzuführen. Drei Jahre stand der heute 37-Jährige gemeinsam mit seinem Vater Joachim an der Firmenspitze des 1932 gegründeten technischen Händlers, der auch Torsysteme und Gummitechnologieprodukte entwickelt und herstellt.

Nachfolge wurde laufend kommuniziert

Schon in der Übergangszeit waren die Zuständigkeiten klar geregelt. Ende 2011 dann gab der Senior mit 65 Jahren sein Geschäftsführer-Mandat ab, Wolfgang Stricker wurde vom Geschäftsführer zum geschäftsführenden Gesellschafter. „Wir haben die Veränderungen früh Mitarbeitern und Geschäftspartnern kommuniziert. Dadurch wurde die langfristige Perspektive für sie greifbar, und wir haben viel Vertrauen gewonnen“, sagt Stricker heute.

Doch so reibungslos läuft es nicht überall. Nach Daten des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) suchen in den kommenden acht Jahren 131 000 mittelständische Unternehmen einen Nachfolger. Das ist aber gar nicht so einfach: Einerseits können viele Firmeninhaber nicht loslassen oder fordern einen zu hohen Kaufpreis für ihr Unternehmen, andererseits stehen durch den demografischen Wandel immer weniger potenzielle Kandidaten zur Verfü-



Wolfgang und Joachim Stricker (v.l.): Die Familie hat den Generationenwechsel im Unternehmen geschafft.

gung. Hinzu kommt, dass viele Kandidaten die unternehmerische Verantwortung scheuen oder ihnen fehlt die fachliche Qualifikation.

„Inzwischen hat jeder dritte Unternehmer große Schwierigkeiten, den richtigen Nachfolger für seinen Betrieb zu finden“, sagt Martin Wansleben, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK). Allein 2010 seien 1800

Unternehmen mit mehr als 23 000 Arbeitsplätzen aufgegeben worden.

Die geregelte Nachfolge sichert dem Betrieb aber nicht nur die Existenz, sondern wirkt auch bonitätsverbessernd. „Unternehmen ohne geregelte Nachfolge haben Probleme bei der Bankenfinanzierung, da das Thema Gegenstand jedes Ratinggesprächs ist“, sagt Birgit Felden, Professorin für Management KMU und Unternehmensnachfol-

ge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. Ist die Nachfolge nicht geregelt, wird die Finanzierung teurer. Manchmal gibt es laut Felden gar kein Angebot mehr. Denn bei langfristigen Krediten achteten die Banken darauf, ob der Kreditnehmer auch in Zukunft Zins und Tilgung leisten könne. Für die Banken sei dies aber nur gesichert, wenn das Unternehmen dauerhaft kompetent geführt werde. „Wenn der Unternehmer Mitte 50 und älter

ist, erwarten Banken Überlegungen und Konzepte, wie die Nachfolge angegangen werden soll“, hat Carl-Dietrich Sander in seiner Tätigkeit als Berater für kleine und mittlere Unternehmen erfahren.

„Eine Unternehmensübergabe braucht Zeit, in der Regel dauert das ein bis drei Jahre“, bemerkt Dr. Ralph Beckmann, Abteilungsleiter Nachfolgeberatung bei der Commerzbank. Unternehmer sollten daher früh genug nach einem geeigneten Nachfolger suchen.

Ist dieser gefunden, braucht er meist Kapital, um die Übernahme zu finanzieren. Denn nicht selten dient der Kaufpreis dem Senior als Teil der Alterssicherung. Felden empfiehlt Nachfolgern, für die Finanzierung neben dem Bankkredit und öffentlichen Fördermitteln auch Alternativen wie beispielsweise Renten- oder Ratenfinanzierungen zu prüfen. Denkbar seien auch sogenannte Verkäuferdarlehen, bei denen der scheidende Eigentümer selbst seinem Nachfolger Kredit einräumt.

131 000

Unternehmen suchen in den kommenden acht Jahren einen Nachfolger.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung (IfM)

Eine weitere Option bestehe darin, Beteiligungsgesellschaften in die Nachfolge einzubinden und dadurch die Eigenkapitalbasis des Unternehmens zu stärken.

Zwar hatte auch Stricker mit Mitte 30 nach eigenen Angaben nicht die notwendigen Mittel für eine Kapitalübernahme. Über eine Kaufpreisfinanzierung musste sich der Wirtschaftsingenieur, der vor dem Wechsel ins Familienunternehmen sechs Jahre als Vertriebsleiter Service bei der Daimler AG tätig war, dennoch keine Gedanken machen: Den Einstieg ermöglichte ihm sein Vater, indem er ihm die ersten Anteile an der Firma ohne Finanzierung übertrug. Die Übertragung der Mehrheit der Anteile ist dann allerdings an eine dauerhafte Altersvorsorge für seine Eltern gekoppelt.

Finanzinvestoren geben Geld für die Expansion

Private-Equity-Häuser suchen nach attraktiven Beteiligungen, verzichten aber oftmals auf die unternehmerische Verantwortung.

Peter Köhler
Frankfurt

Das Verhältnis zwischen Beteiligungsunternehmen und dem Mittelstand hat sich durch die Finanzkrise gewandelt. In der Boomphase bis 2007 favorisierten die Private-Equity-Häuser die vollständige Übernahme von Firmen, wobei ihnen eine großzügige Bereitstellung von Fremdkapital durch die Banken zur Finanzierung der Deals das Leben leichter machte.

Momentan ist die Stimmung im Markt zwar gut, allerdings ist das Umfeld rauer geworden. „Strategische Investoren und Family Of-

fices verschärfen den Wettbewerb um attraktive Investitionsziele. Dies treibt die Unternehmenspreise immer weiter in die Höhe“, berichtet die Unternehmensberatung Rödl & Partner.

Mittelständler finanzieren Expansion aus Eigenmitteln

Zudem seien viele Familienunternehmen in der Lage, ihre Expansion aus der eigenen Liquidität heraus zu finanzieren. Vor diesem Hintergrund passt sich die Beteiligungsbranche immer stärker den Anforderungen des Mittelstands an. Die Zahl der Minderheitsbeteiligungen überwiegt laut

Rödl & Partner erstmals mit 56 Prozent. Und an die Stelle kurzfristiger Investments seien langfristige Beteiligungen getreten - 75 Prozent der Gesellschaften gäben eine durchschnittliche Haltedauer von fünf Jahren und länger an.

Ein Beispiel für diesen Trend ist der Expansion-Capital-Fonds-II der Beteiligungsgesellschaft EQT. Der Fonds investiert nach Angaben des Managements in eine Vielzahl von Situationen - etwa Expansionsvorhaben von Privatunternehmen, Veränderungen innerhalb der Gesellschaftergruppe oder Akquisitionen. Der kauft keine Unternehmen, sondern

übernimmt das Kapitalrisiko und erhält im Gegenzug eine Beteiligung, um Wachstum oder Wandel zu ermöglichen, während die Eigentümer für ihre Firma weiterhin verantwortlich sind.

EQT führt als Beispiel eine Beteiligung an der Restaurantkette Sausalitos Holding an. Deren Lifestyle-Konzept beruht auf Essen und Unterhaltung. Sausalitos wurde 1994 gegründet und ist inzwischen an über 27 Standorten in Deutschland vertreten. Im März 2008 engagierte sich EQT mit einer Wachstumsfinanzierung von 20,8 Millionen Euro. Seit der Beteiligung wurden sieben neue Lo-

kale eröffnet, die weitere nationale sowie internationale Expansion vorbereitet und Profitabilität des Unternehmens mit zahlreichen Maßnahmen erhöht.

Auch beim Traditionsunternehmen Roeser hat sich EQT eingekauft, um die führende Position des Handelsunternehmens für den medizinischen Bedarf von Krankenhäusern auszubauen. EQT investierte im August 2010 gut 50 Millionen Euro. Neben organischem Wachstum stehen auch Zukäufe auf dem Programm, wie etwa die Übernahmen der EHS Medizintechnik GmbH sowie der Firma Klingenfuss.