



Bei einer Unternehmensnachfolge ist es wichtig, dass Alt und Jung eine Balance finden, Übergeber und Übernehmer müssen an einem Strang ziehen.

JE FRÜHER DESTO BESSER

Die Unternehmensnachfolge ist ein höchst komplexes Thema. Viele Unternehmer packen es ungerne und vor allem zu spät an. Das wirkt sich mittlerweile bereits auf das Rating, sprich den Zins, aus. Aber es gibt auch vorbildliche Beispiele.

Von CHRISTINE BACKHAUS (Text), JÖRG SARBACH und FRANK PUSCH (Fotos)

Warum soll ich aufhören?" fragt Norbert Bähr. Der 68-jährige Elektromeister, Chef und Gründer der Bähr Bremen GmbH, arbeitet, könnte man sagen, für sein Leben gern; er ist ein workaholic, der nicht lassen kann, von der Arbeit, von der Firma. Ganze Legionen von Juniorchefs oder potenziellen Nachfolgern, die gerne durchstarten wollen, schicken bei einer solchen Frage verzweifelt ein Stoßgebet gen Himmel. Torsten Kolweyh tut das nicht. Den 41-jährigen Diplomingenieur hat sich Norbert Bähr zum Nachfolger auserkoren. „Für mich ist das kein Problem, ich nehme gerne Ratschläge an. Unser Einvernehmen ist groß“, sagt Kolweyh gelassen. Der Nachfolger wird Schritt für Schritt an die Leitung des Unternehmens – er ist bereits Prokurist, technischer Geschäftsführer und Teilhaber – herangeführt. Das Duo Bähr/Kolweyh tritt überzeugend gemeinsam auf, sei es bei Banken, Kunden oder Lieferanten.

Warum das Gespann funktioniert, ist einfach zu erklären. Die Chemie hat von Anfang an gestimmt. „Die beiden haben ein blindes Verständnis für einander“, sagt Astrid Bähr (40), die Dritte im Bunde. Sie arbeitet im Büro der väterlichen Firma; geplant ist, dass auch sie eines Tages in die (kaufmännische) Geschäftsführung einsteigt. „Sie müssen sich nur anschauen und wissen bereits, was der andere denkt“, sagt sie. Kolweyh kam als junger Elektrotechnik-Student für ein Praxissemester in die Firma und hat seinen Chef fachlich und persönlich sofort für sich einnehmen können. „Da ist mehr drin“, dachte der sich gleich und stellte Kolweyh 1996 unmittelbar nach dem Examen ein, obwohl es damals noch gar nicht genug Arbeit gab.

Aber die Firma – heute ein führender Spezialist der Dosier- und Mischtechnik – machte sich, sie tummelt sich mittlerweile auf dem Weltmarkt und entwickelt hochspezialisierte Kleber-Mischanlagen für Flüssigkeiten, Unikate teilweise. Bähr fragte zunächst einen langjährigen Mitarbeiter, ob er bereit sei, Verantwortung in der Firma zu übernehmen. Der wollte nicht. Kolweyh wollte! An eine Selbstständigkeit hatte er

zuvor kaum jemals gedacht. Aber er hatte Lust auf Erfolg. Wie sein Mentor!

Ehrgeiz, Einsatzbereitschaft, technische Kompetenz, unternehmerisches Denken, das verbindet Bähr und Kolweyh. Aber es kommt noch etwas hinzu. Bähr ist keiner, der an Althergebrachtem festhält, Wagemut prägt die Biographie des DDR-Flüchtlings, der 18-jährig in Bremen landete. Das Neue reizt ihn, für ihn sind Innovationen (über)lebenswichtig. „Unsere Firma ist klein, flexibel und hochinnovativ“, sagt er. Das macht ihre Stärke aus. Und alles spricht dafür, dass Bähr die größte unternehmerische Herausforderung – die Nachfolge zu regeln und damit Unternehmen und Arbeitsplätze zu sichern – besteht.

Risikofreude bei den Jungen, Bedenken bei den Älteren

Das Praxisbeispiel zeigt, wie wichtig es ist, dass Alt und Jung eine Balance finden, Übergeber und Übernehmer an einem Strang ziehen. Das ist aber in vielen Fällen nicht der Fall, weiß Hans-Christoph Seewald aus vielerlei Beratungsgesprächen zu berichten. „Wenn jugendliche Begeisterungsfähigkeit und Risikofreude auf eine Grundhaltung der Älteren trifft, die von Vorsicht und Bedenken geprägt ist, ist der Konflikt da“, sagt der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Seewald beschäftigt sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge seit mehr als zwei Jahrzehnten und kennt alle Windungen der Materie. Die Strukturveränderungen, der harte Wettbewerbsdruck machen Nachfolgen heute viel schwieriger als früher.

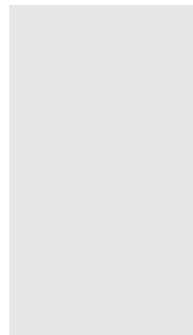
Seewald hat tragische Fälle erlebt; zu viel Risiko war es, das Firmen ruinierte. Aber der Faktor „Risikofreude“ ist nur die eine Konfliktlinie zwischen Alt und Jung. Auch in Sachen Wertesystem und Bildung tun sich oft Welten zwischen den Generationen auf, die eines Ausgleiches bedürfen. So trifft etwa der Self-made-Unternehmer, der sich in schweren Nachkriegszeiten aus dem Nichts hochgearbeitet hat, auf den studierten Nachfolger. „Die Jüngeren“, so Seewald, „haben auch

einen anderen Begriff von Freizeit oder von Führung.“ Häufig fehle bei den Senioren die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und Fehler zuzulassen. Handele es sich um eine familieninterne Nachfolge, gebe es immer wieder Akzeptanzprobleme. Man traue den Kindern oft nicht zu, das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen. Das gelte für Sohn oder Tochter gleichermaßen. Geschlechtsspezifische Unterschiede werden laut Seewald heute kaum mehr gemacht.

Nachfolge in Bremen: Pro Jahr sind rund 550 Unternehmen betroffen

Pro Jahr müssen knapp 71.000 Familienunternehmen – 94,5 Prozent aller Unternehmen sind Familienunternehmen – ihre Nachfolge regeln. In Bremen sind das 545 jedes Jahr, hat das Bonner Institut für Mittelstandsforschung gezählt. Nach den Hochrechnungen der Wissenschaftler ist in etwa 44 Prozent der Fälle eine familieninterne Lösung angedacht. 21 Prozent der Unternehmen sollen an ein anderes Unternehmen verkauft werden, bei weiteren 27 Prozent kommt es statistisch zu einer familienexternen Nachfolge (MBI, MBO). Die restlichen acht Prozent der Unternehmen werden laut IfM mangels Nachfolger stillgelegt.

Familienexterne Nachfolgelösungen gewinnen an Gewicht, so das Institut. Sie seien aber deutlich schwerer zu bewerkstelligen als familieninterne Lösungen. Denn dass Übergeber und Übernehmer so gut harmonieren wie Norbert Bähr und Torsten Kolweyh ist keineswegs selbstverständlich. Die Demografie wird das Problem noch weiter verschärfen: Einer steigenden Zahl von Übergebern steht eine sinkende Zahl



SERVICE-INFO

Workshops: Die nächsten Termine

6. Mai
„Was ist eigentlich ein Unternehmen wert?“:
Arno Geerds,
Unternehmensberatung Geerds

25. August
„Unternehmenscheck für Nachfolger“:
Marcus Lenz,
Marcus Lenz Unternehmensberatung

21. September
„Was ist eigentlich ein Unternehmen wert?“:
Arno Geerds,
Unternehmensberatung Geerds

6. Oktober
„Stimmt die Chemie bei der
Unternehmensnachfolge?“: N.N.

24. November
„Steuerliche Faktoren der Unternehmens-
nachfolge“: Hans-Christoph Seewald,
Steuerberaterverband Bremen

Internetplattform nexxt-change

Viele Unternehmer suchen einen externen Nachfolger, wenn in der Familie oder unter den Mitarbeitern kein potenzieller Übernehmer zur Verfügung steht. Gleichzeitig gibt es viele Selbstständige und Existenzgründende, die eine bestehende Firma übernehmen, weiterführen oder sich daran beteiligen wollen. Man muss sich nur finden: Hier kommt nexxt-change, die bundesweite Unternehmensbörse ins Spiel. nexxt-change ist eine kostenlose Internetplattform mit einem umfangreichen Angebot zu vermittelnder Unternehmen. Die Börse wird von mehr als 700 Regionalpartnern intensiv betreut. Es ist sehr einfach, Inserate oder Unternehmensprofile einzustellen. Wer möchte, kann eine Abo-Funktion nutzen und wird so automatisch bei passenden Neu-Inseraten benachrichtigt.

www.nexxt-change.org

Bremer Unternehmensnachfolge- Netzwerk

Ein wichtiges Hilfsmittel in Bremen ist das Netzwerk für Unternehmensnachfolge, das den Generationswechsel in kleinen und mittleren Unternehmen unterstützend und beratend begleitet. Die Federführung hat die RKW Bremen GmbH. Gebildet wird das Netzwerk von der WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH, der BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH, der Industrie- und Handelskammer Bremerhaven, der Handwerkskammer Bremen und der Handelskammer Bremen. Neben der prozessbegleitenden Beratung und betriebswirtschaftlichen Unterstützung bietet das Netzwerk ein geschlossenes Intranetsystem (Intranet Unternehmensnachfolge – INUNA) für die Vermittlung von Unternehmen an.

Kontakt
Handelskammer Bremen,
Jutta Deharde, Telefon: 0421 3637-234,
deharde@handelskammer-bremen.de;
Petra Ripke-Höpfel, Telefon 0421 3637-307,
ripke-hoepfl@handelskammer-bremen.de



Typisch untypische Nachfolgegeschichten aus dem bremischen Mittelstand: (links) Stefan und Ferdinand Dues, (rechts) Norbert und Astrid Bähr mit Torsten Kolweyh; Bild links unten: Wirtschaftsprüfer Hans-Christoph Seewald

von potenziellen Nachfolgern gegenüber. Da wird manch ein Seniorchef noch eine unliebsame Überraschung bei der preislichen Bewertung seines Unternehmens erleben.

Das Rating der Banken übt heute einen „heilsamen Zwang“ aus

Ein DIHK-Report hat jüngst ein Schlaglicht auf die Situation der Unternehmensnachfolge in Deutschland geworfen. Während das größte Hemmnis für die Nachfolger in den Finanzierungsschwierigkeiten steckt, wird bei den Senior-Unternehmern das Thema zu lange tabuisiert. „Jeder zweite Senior-Unternehmer beginnt zu spät mit den Vorbereitungen des Nachfolgeprozesses“, so der Report. Das erlebt auch Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Seewald in seiner täglichen Praxis. „Spätestens mit 55 sollten Sie sich mit der Nachfolgefrage beschäftigen. Wenn Sie warten, bis Sie 65 oder gar 70 sind, werden der Druck und die Gefahr des Scheiterns zu groß.“ IfM-Geschäftsführer Frank Wallau wiederum sagte in einem Interview, dass Betriebsübernahmen, die „von langer Hand und mit kühlem Kopf geplant“ seien, „die absolute Ausnahme“ wären. Zwar habe jeder zweite Inhaber einen Stellvertreter im Haus, einen Nachfolger könne aber nur jeder vierte vorweisen. Es ist die Angst vor Machtverlust, die den einen lähmt, während ein anderer sich das Leben ohne Firma nur schwer vorstellen kann.

Der Bremer Experte Seewald kommt allerdings auch zunehmend mit Fällen in Berührung, wo Unternehmer, gerade

50-jährig, aber im Verborgenen, schon die Übergabe vorbereiten. Nur: Sie outen sich ungern, weil sie sich des Verdachts der Freizeitorientierung oder Arbeitsunlust nicht aussetzen mögen. Sie fürchten noch die gesellschaftliche „Ächtung“ in Unternehmerkreisen wegen eines frühen Rückzuges.

Seewald rät vor allem zu einem festgesteckten Zeitrahmen. Der Prozess der Übertragung dauert in der Regel drei bis fünf Jahre. „Je früher Sie damit anfangen, desto besser“, lautet der Rat des Fachmannes. Und die Bereitschaft dazu steigt, nicht zuletzt aufgrund eines „heilsamen Zwanges“, den die Banken ausüben. Eine geregelte Nachfolge bzw. die Zukunftsperspektive eines Unternehmens spielt heute eine ganz entscheidende Rolle bei den Ratings – der Faktor Nachfolge fällt hier laut Seewald in den betroffenen Altersgruppen mit etwa 20 Prozent ins Gewicht – und das Rating beeinflusst über die Zinssätze die Finanzierung. Und wenn die Rentabilität des Unternehmens sinkt, hört der Spaß beim Unternehmer schnell auf.

Eine frühzeitige und gezielte Planung, so Seewald, schafft nicht nur Ratingvorteile, sondern verbreitert auch die Palette der Finanzierungsmöglichkeiten. Wer sich zudem fremde Hilfe holt und extern beraten lässt, wird von der betriebswirtschaftlichen und emotionalen Komplexität einer Nachfolgeregelung nicht überrannt. Im Gegenteil: Der Übergeber kann seine Ressourcen besser und zeitökonomischer einsetzen. Schließlich hat Seewald noch einen Rat für alle Eltern parat: Lassen Sie Ihre Kinder zum Kompetenzerwerb so viel wie



Zwei Hanseaten, die sich gefunden haben: (v.l.) Jörn-Erich Winguth hat das Unternehmen von Manfred Röpe gekauft. Die Chemie stimmte. Winguth hat ein gutes Gefühl, dass ihm die Branche liegt, Röpe sieht sein „Lebenswerk“ in guten Händen.

◀ Modell: Firma gegen „Leibrente“

Zwei Söhne, der eine Kaufmann, der andere Techniker, eine ideale Kombination. Doch Manfred Röpes (67) Kinder hatten keinerlei Ambitionen, ins Geschäft einzusteigen. Der Vater, ein Medizintechniker, hatte 1981 einen medizinischen Gerätehandel gegründet und ihn zu einem Namen in der Branche gemacht: Runge & Partner kauft europaweit komplette Arztpraxen oder Privatkliniken und andere medizinische Geräte auf und verkauft sie weltweit. Vor vier Jahren begann Röpe, einen Nachfolger zu suchen. Und scheiterte im ersten Anlauf. Im November 2009 dann der zweite Versuch: Röpe annoncierte in der Börse next-change und bot seine Firma gegen eine Leibrente zum Kauf an. In Hamburg las Jörn-Erich Winguth (44) die Anzeige und machte sich auf den Weg. Dann ging es Schlag auf Schlag, alles passte. Seit dem 1. April ist Winguth Eigentümer, Röpe begleitet die Übergabe noch drei Monate. Dann ist Schluss. „Ein klarer Schritt“, sagt Röpe. Winguth weiß, dass er in drei Monaten nicht das Wissen von 30 Jahren erwerben kann. Aber man kann ja telefonieren. Winguth ist Diplom-Kaufmann und Bankkaufmann. Er hatte keine Lust mehr, als Angestellter zu arbeiten und sucht nun seine Chance als Unternehmer. Die Perspektiven sind gut!

möglich in anderen Unternehmen, Sozietäten oder Kanzleien lernen, praktizieren, volontieren!

Ein Unternehmen für den Sohn, nahezu maßgeschneidert

Ferdinand (60) und Stefan Dues (38) haben sich an diese Maxime gehalten. Stefan Dues hat schon als Schüler im elterlichen Betrieb, der ENT Edelstahl- und Nahrungsmitteltechnik GmbH, mitgearbeitet, seine Ausbildung zum Zerspanungstechniker aber fernab in einem fremden Betrieb gemacht. Das Handwerkliche liegt ihm, das Unternehmerische weniger. Für die Buchhaltung ist Mutter Ruth zuständig, „sie ist unsere Finanzministerin“. Vater Ferdinand hat sich frühzeitig schon mit 50 Gedanken um die Fortführung der Firma – die Altersversorgung für ihn und seine Frau – gemacht und die Nachfolge strategisch vorbereitet.

Vor 25 Jahren hat der Maschinenbautechniker die ENT gegründet und begonnen, Anlagen für die Nahrungsmittelindustrie zu bauen. Heute hat er 35 Mitarbeiter, Firmen wie Nestlé oder Frosta kaufen bei ihm ein. Mit einem Millionenauftrag, sagt er, „ist dieses Jahr schon gelaufen“. 2007 begann er, ein zweites Standbein in der Metallverarbeitung aufzubauen. Die Erfahrung mit schwer zerspanbaren Materialien wie Titan und mit Sonderlegierungen und das technische Know-how des Sohnes waren die Pfunde, auf die er setzen wollte – und so schnitzte er ihm ein Betätigungsfeld. Der Junior ist mittlerweile Betriebsleiter der DZT Dues Zerspanungstechnik GmbH und bekommt ein kaufmännisches

Training, um die Geschäftsführung zu übernehmen. Die DZT hat einen hochmodernen, sehr spezialisierten CNC-Maschinenpark; sie kann Bauteile herstellen, die demnächst die äußerst strenge Qualitätsnorm der Luft- und Raumfahrtindustrie erfüllen werden.

Die Impulse zur Modernisierung kamen vom Sohn: Stefan drängte den Vater, von der manuellen Zerspanung auf die computergesteuerte Bearbeitung umzusteigen und 150.000 Euro für die erste Maschine zu investieren, ohne feste Auslastung – „ein Riesenschritt“, sagt Ferdinand Dues. Er hat ihn nicht bereut. Er brachte Geduld und Vertrauen auf und pfuschte dem Sohn nicht ins Handwerk. „Es klappt gut mit uns“, sagen beide, „wenn wir kontroverse Diskussionen haben, raufen wir uns wieder zusammen.“

In der Schwesterfirma ENT ist mittlerweile Schwiegersohn Peter Herberger für die Bereiche Einkauf und Verwaltung zuständig; die Geschäftsführung liegt in den Händen von Ruth Dues und Vertriebschef Axel Luers. Herberger könnte später mit an die Spitze rücken. Mit strengem Auge und spitzem Stift wachen derweil noch Ferdinand und Ruth Dues über beide Unternehmen und wollen „die jungen Leute auf den rechten Weg führen.“ „Solange wir noch geistig fit sind, werden wir das Controlling machen“, sagt Dues. „Wir möchten uns nach und nach zurückziehen und nicht mehr voll einbinden lassen.“ Loslassen, sagt der Senior ohne Zögern, das könne er. Aber er genießt auch das Gefühl, da ist er Norbert Bähr nicht unähnlich, gebraucht zu werden. ■