

13. NOVEMBER 2011

# Wer führt jetzt die Geschäfte?



Auch in der Essener Industriellenfamilie Krupp – hier ein Gemälde aus der Villa Hügel – gab es zum Schluss interne Nachfolgereprobleme

In Nordrhein-Westfalen stehen in den nächsten Jahren Tausende von Unternehmen zur Übergabe an. Oft fehlen Nachfolger aus der Familie, und ein Käufer muss gesucht werden. Doch viele werden wohl schließen müssen

GUIDO HARTMANN

**N**ach Prognosen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) stehen bis 2014 allein in Nordrhein-Westfalen 24 100 Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 000 Euro zur Übergabe an. In Familienunternehmen stellt sich die Nachfolgefrage in der Regel dann, wenn der Eigentümer altersbedingt aus der Firmenleitung ausscheidet.

Da es aber mittlerweile in mehr als der Hälfte der Unternehmen keinen Nachfolger aus dem Familienkreis gibt, suchen viele Unternehmer beizeiten nach einem externen Käufer oder Teilhaber. Und wenden sich dazu an spezialisierte Berater, etwa an die Essener „pro Nachfolge“ von Wolter Classen. Der Bankkaufmann und Diplom-Betriebswirt konzentriert sich seit 2003 auf die Beratung „reinrassiger Familienunternehmen“ in der Übergabephase. Und da er selbst einer Unternehmerfamilie entstammt, sind ihm die Sprache und das Denken seiner Kunden bestens vertraut.

Für Unternehmer, die einen Nachfolger mit Kapitalbeteiligung suchen, bereitet Classen zunächst mit dem Auftraggeber alle für die Kandidaten relevanten Informationen auf. Gleichzeitig wird ein genaues Anforderungsprofil für den zu suchenden Nachfolger erstellt. „Das alles geschieht exklusiv und absolut ver-

traulich“, sagt Classen. Manchmal müsse man aus Dutzenden von Interessenten wenige geeignete Personen herausfiltern, um dann einen passenden Kandidaten präsentieren zu können.

Der Essener Berater arbeitet sowohl im Auftrag abgabebereiter Unternehmer als auch für angestellte Manager, die den Sprung in die Selbstständigkeit planen. So wie Dirk Emmerich. Der 50 Jahre alte Wirtschaftsingenieur war nach einer erfolgreichen Karriere in Großunternehmen „konzernmüde“ geworden und suchte über Classen den Einstieg in ein geeignetes Unternehmen. „Die Selbstständigkeit juckte mich eigentlich schon seit vielen Jahren“, sagt Emmerich.

Seinem Kunden präsentierte Classen nach einigen Gesprächen und intensiver Recherche eine Handvoll geeigneter Unternehmen, darunter den Chemie-Logistiker Friedrich A. Kruse jun. in Leverkusen. Dort wurde zunächst ein Geschäftsführer mit Option auf spätere Beteiligung gesucht. Nachdem Emmerich seinen alten Job in Norddeutschland gekündigt hatte, begann er in Leverkusen zunächst als Berater, dann als Interimsgeschäftsführer, schließlich mit einer Unternehmensbeteiligung von 40 Prozent. Wobei der Gründer weiter den Rest der Anteile an der KG hält.

„Der Einstieg als Mitgesellschafter und Geschäftsführer dauert von der Auftragsvergabe an gerechnet im Schnitt zwischen sechs und zwölf Monate“, berichtet Classen. Wünschenswert sei eine anfängliche Beteiligung mit Eigenkapital

in Höhe von 200 000 bis 500 000 Euro. Für Dirk Emmerich war es ein großer Vorteil, dass die Firma „ein Dampfer in voller Fahrt“ war. Somit habe er sich gleich auf das Kerngeschäft und seine Kernkompetenzen, das Optimieren des operativen Geschäfts und des Vertriebs, konzentrieren können. Zumal es bekanntlich viel schwieriger ist, ein Geschäft ganz neu aufzubauen.

„Die Zusammenarbeit der Gesellschafter muss vor allem im menschlichen Bereich klappen, abseits aller Gesellschaftsverträge“, sagt Berater Classen.

## Viele Übergaben scheitern an viel zu hohen Preisvorstellungen

Frank Wallau, Institut für Mittelstandsforschung IfM, Bonn

sen, der als Wirtschaftsmediator auch streitende Gesellschafter bei der Lösung ihres Konflikts unterstützt. „Konflikte gibt es zur Genüge, gerade in Familienunternehmen mit mehreren Gesellschaftern aus verschiedenen Generationen.“ Wenn es dort richtig kracht und sich einzelne Gesellschafter bereits aus dem Unternehmen zurückgezogen haben, sucht der Essener Berater auch gezielt nach

neuen Teilhabern und Geschäftsführern. Bei proNachfolge gibt es, wie in vielen Beratungsunternehmen, ein dreistufiges Honorarmodell. Die erste Rate wird für Profilerstellung, Suchen und Finden geeigneter Unternehmen fällig, die zweite Rate nach der Vorstellung von zwei bis drei geeigneten Unternehmen und die dritte bei Vertragsabschluss. „Mein Honorar entspricht dem eines erfahrenen Wirtschaftsprüfers“, sagt Classen. „Und bewegt sich in einer Größenordnung, die der Zielgruppe – gestandenen Führungskräften zwischen 40 und Anfang 50 – keine Angst machen muss.“

Beim Mittelstandsforschungsinstitut IfM betont Frank Wallau, dass es bei der genannten Zahl von 24 100 jedoch nur um die „übernahmewürdigen“ NRW-Unternehmen gehe. „Ein Unternehmen muss im Grunde mindestens 50 000 Euro Gewinn erwirtschaften, um einen Mann oder eine Frau und die Familie des Übernehmers ernähren zu können“, sagt Wallau. Denn der Selbstständige müsse von diesem Bruttogewinn ja auch alle Sozialleistungen selbst übernehmen und Steuern bezahlen. Solche „übernahmewürdigen“ Unternehmen verfügten meist über ein am Markt eingeführtes Produkt, einen festen Kundenstamm und eine gute Lage. Sie würden in der Regel auch einen familieninternen oder auch externen Nachfolger finden.

Für viele kleine Handelsgeschäfte oder auch Handwerksbetriebe mit Umsätzen unter einer halben Million Euro und einer geringen Umsatzrendite wer-

de es sehr schwierig, einen Nachfolger zu finden. Dies kann Wallau zufolge mehrere Gründe haben. Oft fehle es dem Unternehmen an Attraktivität, also Gewinnpotenzial. Zudem könnten potenzielle Übernehmer jederzeit auch ein eigenes, neues Unternehmen gründen. „Und drittens scheitern viele Übergaben aufgrund viel zu hoher Preisvorstellungen des Altinhabers“, berichtet Wallau.

So wurde laut einer IfM-Analyse zu erfolgreichen Unternehmensverkäufen im Durchschnitt ein Preis von rund 750 000 Euro angestrebt. Der erzielte Verkaufserlös lag mit nur rund 470 000 Euro aber deutlich darunter.

Nach IfM-Einschätzung konzentrieren sich viele professionelle Verkaufsberater vor allem auf die größeren Mittelständler, wo es um Millionenbeträge gehe. Kein Wunder, denn dort können auch die Honorare für die professionelle Hilfe bezahlt werden. „Unter einem Kaufpreis von einer Million tummeln sich nicht viele“, sagt Wallau. Jedoch gebe es Initiativen der Handwerks- und Handelskammern, wo Unternehmensverkäufer und an einer Übernahme Interessierte zusammengebracht werden.

Grundsätzlich kann der IfM-Experte die Inanspruchnahme eines externen Unternehmensberaters bei einer Übernahme empfehlen. „Viele verlassen sich nur auf ihren Steuerberater oder den Anwalt“, sagt Wallau. Dabei gehe es bei einer Übergabe auch um viele strategische Fragen, bei denen Unternehmensberater und Mediatoren helfen könnten.