

PROFITS

Das Unternehmermagazin der Sparkasse Allgäu

DOSSIER
INDUSTRIE 4.0 –
DIE ZUKUNFT HAT
BEGONNEN

FACHKRÄFTE
Mitarbeiter optimal integrieren

UMSTRUKTURIERUNG
Unternehmen besser ausrichten

WERBEBOTSCHAFTER
Mit Prominenten den Umsatz steigern



NACHFOLGEPLANUNG

DAS TIMING ENTSCHEIDEND



Bericht des Unternehmermagazins mit
einer Stellungnahme von Nils Koerber,
K.E.R.N - Die Nachfolgespezialisten

Monika Geiger, Inhaberin
des ADTV Tanzcenter Geiger
in Ravensburg, übergibt ihre
Firma an ihren Sohn – die
Sparkasse hilft ihr dabei



Sohn Daniel unterstützt seine Mutter Monika Geiger heute schon in der Geschäftsführung von zwei Tanzschulen. Bald soll er beide Betriebe leiten.

AUF DIE SCHRITTE KOMMT ES AN

Generationswechsel. Eine Firmenübergabe sollten Unternehmer und Nachfolger möglichst professionell und emotionslos durchziehen. Der Stabwechsel gelingt sowohl innerhalb der Familie als auch extern, wenn beide Seiten wichtige Punkte beachten.

Monika Geiger hat einen sehr klaren Plan. Die Geschäftsführerin des Tanzcenters Geiger in Ravensburg will den Familienbetrieb an ihren Sohn Daniel übergeben und sagt: „Zwar plane ich, erst in rund zehn Jahren in den Ruhestand zu gleiten. Doch habe ich meine Nachfolgevorbereitungen bereits begonnen.“ Im vergangenen Jahr führte sie den 26-Jährigen in die Geschäftsleitung ein. Parallel dazu kaufte dieser in Lindau die Tanzschule Schnell, die sie jetzt konzeptionell zusammen verantworten. Mutter und Sohn arbeiten in beiden Häusern.

Eine kluge Entscheidung, denn spätestens mit 55 Jahren – so lautet die

Faustregel – sollten Firmenchefs ihre Nachfolge konkretisieren. Martin Sebald, Nachfolgeexperte der zur Sparkassen-Finanzgruppe zählenden BayernLB in München, weiß aus Erfahrung, dass dieses Thema „zu den wichtigsten Entscheidungen in einem Unternehmerleben zählt“. Allerdings kostet es Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und die Führung in andere Hände zu geben. Deshalb bekraftigt er: „Damit Unternehmensübergaben erfolgreich verlaufen, ist es wichtig, diese frühzeitig anzugehen.“

Denn es kann sich als Herkulesaufgabe erweisen, einen geeigneten Kandidaten zu finden. Das gilt sogar dann, ➤

Foto: Julia Rotter

wenn Eltern davon ausgehen, dass ihre Kinder übernehmen. Nils Koerber, Partner der Beratungsgesellschaft Kern mit bundesweiten Niederlassungen, warnt: „Im Laufe der Übernahmeplanung stellt sich nicht selten heraus, dass der eigene Nachwuchs für die Geschäftsführung nicht geeignet ist oder diese nicht will.“ Das Projekt ist dann zum Scheitern verurteilt. „Wir beobachten immer wieder, dass die nachfolgende Generation das Lebenswerk der Eltern in die Sackgasse führt, falls die Kinder gedrängt werden“, so Experte Koerber (siehe Seite 21: „Bisherige Rollen aufgeben“).

Aus solchen Gründen sollten Seniorunternehmer die Eventualitäten einer möglichen Nachfolge frühzeitig in allen Facetten durchleuchteten. Peter Philipp-Beck, Professor und Leiter des Steinbeis-Transferzentrums IBN in Ravensburg, berät Firmenchefs



„Frühzeitig die Unternehmens-übergabe planen“

Martin Sebald, Nachfolge-experte der BayernLB

bei der Vorbereitung und gibt den Tipp: „Am besten überlegt sich der Unternehmer vorab, welche Ziele er erreichen will, was ihm wichtig ist. Dafür erstellt er ein Konzept.“ Das beinhaltet ihm zufolge, einen genauen Zeitrahmen festzulegen. „Mit den ersten Schritten der Planung beginnt auch der Prozess der Trennung vom Lebenswerk“, meint Philipp-Beck.

Die meisten Unternehmer sind sich der Relevanz und der Komplexität des Projekts durchaus bewusst. Nach einer Kienbaum-Studie geben fast 65 Prozent der Firmenchefs der Nachfolgeplanung den höchsten Stellenwert –

noch vor dem Personalmarketing und der Personalplanung (siehe Seite 20: „Nachfolgeplanung hat oberste Priorität“). So darf es in keiner Phase des Übergangs zu einer Unruhe unter den Geschäftspartnern kommen, denn das könnte die Entwicklung der Firma negativ beeinflussen. Andreas Middelberg, stellvertretendes Vorstandsmitglied der Kreissparkasse Ravensburg, führt aus: „Versäumnisse in der Nachfolgeplanung bewerten wir mit einem Punktabzug beim Rating. Der Unternehmer sollte mit 55 Jahren die Staffelübergabe bereits konkretisiert haben.“

Und zwar so weit, dass beispielsweise schon mit einem Steuer- oder Unternehmensberater über den Ablauf gesprochen wurde und möglichst ein geeigneter Kandidat bereits seine Absichtserklärung zur Übernahme abgegeben hat. „Wir stellen in unseren Jahresgesprächen dazu häufig diese eine

Fotos: Plainpicture, Sebald

GÜNSTIGES GELD

Fördermöglichkeiten im Rahmen der Nachfolge.

● **KfW.** Die Staatsbank fördert Nachfolger quasi wie Existenzgründer. Infrage kommt etwa der ERP-Gründerkredit – Startgeld: gefördertes Volumen bis 100 000 Euro, Zinssatz ab 2,07 Prozent effektiv im Jahr. Oder ERP-Kapital für Gründung: gefördertes Volumen bis 500 000 Euro, Zinssatz ab 0,40 Prozent Sollzins.

● **Länderinstitute.** Jedes Bundesland unterstützt Nachfolger mit Förderprogrammen, die Übernehmer alternativ oder auch zusätzlich zur KfW-Förderung in Anspruch nehmen können.

● **NRW.Bank.** Gründungskredit: Volumen von 25 000 bis 10 Millionen Euro, Zinssatz ab 1 Prozent effektiv. Besonderheit: bankenübliche Besicherung.

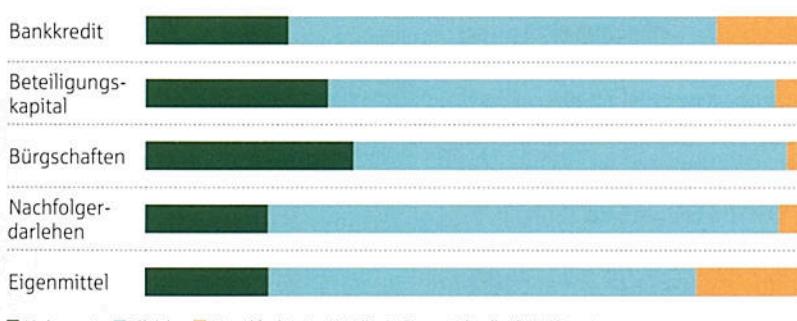
● **Hessen-Mikrodarlehen.** Volumen 3000 bis 25 000 Euro, Zinssatz 6 Prozent pro anno mit einer Laufzeit von 7 Jahren. Besonderheit: keine Sicherheiten erforderlich.



Wenn Senior und Junior eine Zeit lang gut parallel in der Firma arbeiten, überzeugt das die Belegschaft.

Gute Bedingungen für die Übernahme

Wie sich die Finanzierungskonditionen aus Sicht der Firmenchefs verändert haben.



■ Verbessert ■ Gleich ■ Verschlechtert Anteilig in Prozent. Quelle: DIHK-Report

Frage: Welche Planungen haben Sie bereits eingeleitet, falls Sie nicht im Falle eines Notfalls aus Ihrem Unternehmen ausscheiden?“, so Middelberg. Schulterzucken oder pauschale Aussagen wie „Vielleicht könnte ein Mitarbeiter oder mein Sohn übernehmen“ reichen als Antwort nicht aus. Eben auch deshalb nicht, weil neben den Kapitalgebern auch Kunden, Lieferanten und vor allem qualifi-

fizierte Mitarbeiter nervös werden könnten. Der Betrieb kann an Substanz verlieren, die Nachfolge unnötig erschwert werden (siehe Seite 20: „Firmenwert steigern“).

Am besten nehmen Unternehmer im ersten Schritt mit einem erfahrenen Berater Kontakt auf. Ein neutraler Dritter kann das Für und Wider jeder möglichen Lösung mit dem Senior diskutieren. Das ist wichtig, um sich bei der Planung nicht von Emotionen leiten zu lassen. Die Gefahr ist vor allem groß, wenn beabsichtigt ist, dass die Kinder in die Fußstapfen der Eltern treten. Sohn oder Tochter sollten sie als Geschäftspartner sehen und die Vater- oder Mutterrolle ablegen. Berater Nils Koerber weiß: „Das fällt vielen Seniorunternehmern etwas schwer.“

Ähnliches gilt für die Kinder. Im Idealfall wird der Junior Schritt für Schritt an seine neue Aufgabe herangeführt. Beide Parteien haben die Möglichkeit, das Vorhaben zu testen. So funktioniert das

auch bei Mitarbeitern als Kandidaten: Der Altunternehmer gibt sukzessive die Verantwortung ab. Middelberg meint: „In der Praxis hat es sich bewährt, den Junior zunächst für zwei bis drei Jahre als Minderheitsgesellschafter einzusetzen und ihm dann weitere Anteile zu übertragen.“

Der Unternehmer bezieht den Übernehmer in dieser Phase bereits bei wichtigen Entscheidungen ein. „Wir sehen es gerne, wenn der designierte Nachfolger bei Kreditgesprächen dabei ist“, betont der Sparkassen-Experte. Zum einen, weil er so über die Geschäftslage und die Rahmenda-ten weiterer Finanzierungen informiert ist. Zum anderen aber auch, weil der neue Inhaber später mit der Sparkasse zusammenarbeitet und sich die Beteiligten frühzeitig kennenlernen. „Das wirkt sich zumeist positiv auf weitere Verhandlungen aus“, so Andreas Middelberg.

Parteien gut zusammenführen

Allerdings läuft der Prozess nicht immer reibungslos. Nach einer Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) in Berlin finden 46 Prozent der Kaufinteressenten keinen passenden Betrieb. Im Gegenzug fehlt 43 Prozent der Seniorchefs ein Nachfolger. „Mit der S-Unternehmensplattform bieten wir den Sparkassen die Möglichkeit, gezielt nach Käufern oder Verkäufern für ein Unternehmen zu suchen. Und das nicht nur im eigenen Vertriebsgebiet“, erklärt Martin Sebald.

Beide Partner bringen ihr Bestes mit ein. Aufseiten der Spar-kasse gehört das weitverbreitete, engmaschige Filialnetz genauso dazu wie die hervorragende ➤



FIRMENWERT STEIGERN

Welche Einflussfaktoren besonders relevant sind.

- **Investieren.** Der Senior sollte im Vorfeld der Übergabe ruhig weiter in die Firma investieren. Damit sichert er die Marktfähigkeit des Betriebs – ein Faktor, der sowohl bei einer internen als auch bei einer externen Übergabe relevant ist. Kein Nachfolger will eine marode Firma übernehmen.
- **Bilanzen.** Den Jahresabschluss erstellen Unternehmer zumeist mit dem Ziel, möglichst wenig Steuern zu zahlen. Zumindest drei Jahre vor der Übergabe sollte die Devise allerdings anders lauten: hohe Gewinne ausweisen – vor allem, falls sich ein Verkauf der Firma abzeichnet.
- **Abhängigkeit.** Das Wohl und Wehe der Firma darf vor der Übergabe nicht an der Person des Unternehmers hängen. Es sollte in jedem Fall eine zweite Führungsebene installiert sein, die in die Geschäftsführung involviert ist. Andernfalls gefährdet ein Ausscheiden des Seniors die Ertragskraft und damit den Fortbestand des Betriebs.

Berater empfehlen, Eltern und Kinder sollten im betrieblichen Alltag eher wie Geschäftspartner miteinander umgehen.

Nachfolgeplanung hat oberste Priorität

Die Wichtigkeit einzelner Themenfelder für Unternehmen.

Nachfolgeplanung		64,7
Gesundheitsmanagement		64,7
Personalmarketing		52,9
Personalplanung		47,1
Karriereplanung		31,4

Angaben in Prozent. Quelle: Studie Kienbaum-Institut ISM

Kundennähe und Kundenkenntnis. Die hohe Marktdurchdringung der Sparkassen in Kombination mit dem aktiven Management der S-Unternehmensplattform ermöglicht eine hohe Trefferquote beim Matching. „Für potenzielle Käufer und Verkäufer von Betrieben und Unternehmen ist es ein handfestes Plus, die Plattform zu nutzen“, so Sebald. Die Einstellung des Suchprofils ist kostenfrei. Erst nach einer erfolgreichen Vermittlung wird dem Sparkassen-Kunden eine Provision in Rechnung gestellt. Vertraulichkeit und Ano-

nymität der Daten stehen an erster Stelle. Neben der vor allem in Bayern verbreiteten S-Unternehmensplattform gibt es noch weitere interessante Nachfolgebörsen, insbesondere die bewährte Plattform Nexxt-Change.

Carsten Karkowski und Holger Lärl kamen über die S-Unternehmensplattform mit dem Verkäufer der Münchener Paulina GmbH in Kontakt. Im vergangenen Jahr haben beide die Firma mit 18 Mitarbeitern übernommen und führen sie am Standort weiter. Das Unternehmen vertreibt elegante

Umstandsmode, vollständig im eigenen Haus entworfen und in Europa produziert. Das Duo unterhält Flagship-Stores in Hamburg, München und Frankfurt am Main sowie ein Outlet und einen Onlineshop. Darüber hinaus werden weltweit Einzel- und Großhändler beliefert. Die Paulina GmbH war nicht das erste Unternehmen, für das sie sich interessierten. Insgesamt hatten sie rund 18 Monate nach der geeigneten Firma recherchiert. Durch das ausgezeichnete Zusammenspiel der Stadtsparkasse München, der Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg und der BayernLB gelang die erfolgreiche Umsetzung der Transaktion. Holger Lärl erklärt: „Wir empfehlen jedem Übernehmer, frühzeitig die Hausbank zu involvieren und auch zu klären, in welchem finanziellen Rahmen sich eine Nachfolge stemmen lässt.“

Das erscheint auch wichtig, damit die Sparkasse den Jungunternehmer optimal unterstützt. Als Faustregel bringen Nachfolger



rund 20 bis 30 Prozent Eigenkapital mit. So war es auch bei Siegfried Liebig. Er finanzierte im vergangenen Jahr die Übernahme des Softwarehauses Schöttner EDV in Kempten mit einem KfW-Kredit. Der Altunternehmer wollte sich mit 60 Jahren in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden. Für Liebig die Gelegenheit, durch den Zukauf der Firma sein Geschäftsfeld zu erweitern und zu expandieren.

Angebotspalette ausbauen

Der EDV-Spezialist führt seit mehr als zehn Jahren sein eigenes Unternehmen. Die Firma Liebig EDV in Dietmannsried bei Kempten ist ein IT-Systemhaus mit umfangreichen Dienstleistungen für die Kunden. Schöttner EDV bietet dagegen ausschließlich Software zur Optimierung der Arbeitsabläufe in der Hausverwaltung. Künftig werden beide unter „HV-Office – IT-Beratung für den Hausverwalter“ firmieren.

Siegfried Liebig erklärt: „Deshalb passte das Unternehmen ideal ins Portfolio. Wir haben die Angebotspalette erweitert und bleiben doch bei unseren Kernkompetenzen.“ Das Konzept überzeugte auch die Sparkasse Allgäu. Die Experten leiteten den Businessplan an die KfW weiter, die dem Unternehmer eine günstige Finanzierung bewilligte. „Innerhalb von sechs Monaten war die Übernahme komplett abgewickelt“, erinnert sich Liebig.

Eine KfW-Förderung ist bei externen Nachfolgen nahezu obligatorisch (siehe Seite 18: „Günstiges Geld“). Ebenso übernehmen die Bürgschaftsbanken sehr häufig Haftungsfreistellungen, falls der Nachfolger zu wenig Sicherheiten mitbringt. Positiv: Nach einer Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags haben sich die Finanzierungsbedingungen hierzulande für 28 Prozent der Firmen im vergangenen Jahr verbessert (siehe Seite 19: „Gute Bedingungen für die Übernahme“).

Junior Daniel hatte beim Kauf der Tanzschule in Lindau auch kein Problem bei der Finanzierung. Er profitierte von einem günstigen KfW-Darlehen und einer Haftungsfreistellung der Bürgschaftsbank. Seine Mutter Monika Geiger plant nach der geglückten Übernahme schon den nächsten Schritt. Innerhalb der kommenden fünf Jahre will sie die Nachfolge auch vertraglich avisiert. „Wir sehen uns jetzt in einer Aufbauphase“, sagt sie. Zwar will sie sich noch länger in der Firma engagieren, dann allerdings weniger im Tagesgeschäft als vielmehr organisatorisch und konzeptionell. Die Weichen für eine perfekte Übergabe sind damit schon heute gestellt.

Eva-Maria Neuthinger ■

Nils Koerber,
Partner der Nachfolgeberatung
Kern, zur Wahl des
Kandidaten



„Bisherige Rollen aufgeben“

PROFITS: Welche Risiken bestehen, wenn Kinder übernehmen?

Koerber: Eine Konfliktkommunikation hat innerhalb der Familie einen guten Nährboden. Damit ist gemeint, dass es sehr schwierig ist, die bisherigen Rollen und Verhaltensmuster aufzugeben und jeweils die Position eines Geschäftspartners einzunehmen. Es ist ganz wichtig, von Beginn an nicht nur die Bedürfnisse eines jeden zu ermitteln und zu respektieren, sondern Sohn, Tochter oder Vater und Mutter auch die Freiheit zu lassen, eine andere Wahl zu treffen.

PROFITS: Und wie ist es bei einem langjährigen Mitarbeiter?

Koerber: Das Verhältnis zu einem erfahrenen Angestellten, der seine Kompetenz unter Beweis gestellt hat, ist sicher anders zu bewerten. Hier wird es zwar auch darum gehen, den Nachfolger über zwei bis drei Jahre aufzubauen. Doch die Schwierigkeit besteht hier eher darin, dass sich die Parteien über die Modalitäten einigen müssen.

PROFITS: Wie gelingen Wechsel?

Koerber: Jede Partei sollte sich auch in die Position des anderen versetzen. Der Verkäufer kann ganz in diesem Sinne reflektieren, ob er den Kaufpreis in dieser Höhe akzeptieren würde.