

# Nachfolge frühzeitig planen

Viele Firmeninhaber schieben die Suche nach einem geeigneten Nachfolger auf die lange Bank und versäumen es, das Unternehmen für potenzielle Käufer interessant zu machen. Experten befürchten deshalb, dass ein Teil dieser Unternehmen vom Markt verschwinden wird. Ein langsamer Übergang, in dem sich der Alteigner »ersetzbar« macht, kann für alle Beteiligten von Vorteil sein.

Jürgen Rilling aus München sucht bereits seit fast anderthalb Jahren eine geeignete Firma für einen Management-Buy-in. »Ich betreibe die Suche mehr oder minder full-time und habe bis dato um die 200 Unternehmen angeboten bekommen«, beschreibt der Unternehmersohn, bei dem die eigene Übernahme des Familienbetriebs allzu früh zur Debatte stand. Der Vater war schon alt und ausgebrannt, der Sohn als Nachfolger für die nächsten zehn Jahre nicht in Sicht. Das Unternehmen wurde verkauft. Der Wunsch des Sohnes, eine eigene Firma zu lenken, ist geblieben.

Es sei echte Knochenarbeit gewesen, ein Netzwerk u.a. aus Banken, Maklern, Versicherungen und IHK aufzubauen, um an die »wirklich interessanten« Firmen heranzukommen. Rilling plant eine »freundliche« Übernahme,

strategisch mit einem sog. Search-Fond namens ConDevCom [www.condevcom.com](http://www.condevcom.com). Anders als bei herkömmlichen Investment-Gesellschaften steht nicht die schnelle Wertsteigerung und der baldige »Exit« im Vordergrund, sondern die langfristige unternehmerische Tätigkeit – ideal für Firmenpatriarchen, die ihr Lebenswerk in guten Händen wissen wollen und für die nicht die Höhe des Verkaufserlös das wichtigste Verkaufskriterium ist.

Die meisten Angebote aus dem dichten Netzwerk waren jedoch ungeeignet (Rilling: »Sanierungs-fälle«), beim kleinen Rest scheiterten die Verhandlungen, weil die Unternehmen in sich zu instabil waren, »meist technisch und technologisch zu abhängig vom Altunternehmer, oder ohne zweite Management-Ebene oder diversifizierte Kundenstruktur. Häufig gab es auch kein eigenes Produkt, sondern nur Lohnfertigung. Oder der Kaufpreis war überzogen!«, so Rilling. Mittlerweile ist er in aussichtsreichen Verhandlungen mit einem produzierenden Betrieb aus der Elektrotechnik. Dessen Eigentümer plant die Nachfolge früh und plädiert für einen »langsamen« Übergang, um die Nachfolge langfristig zu sichern. Das hat Vorteile, auch für Rilling: »Durch entfällt eine aufwändige Due-Diligence, diese kann ich 'on the job' machen.« Auch der Inhaber habe so die Möglichkeit, zu prüfen, ob er der Richtige sei, sein Lebenswerk fortzuführen. Zwar gebe es Abhängigkeiten vom Alteigner, doch diese könnten durch die »Übernahme auf Raten« zum Vorteil des Unternehmens sukzessive abgebaut werden.



Jürgen Rilling, ConDevCom

» Ein Management-Buy-in ist Full-Time-Job und echte Knochenarbeit! «

## Ratgeber Unternehmensnachfolge

Worauf ist bei Kauf, Schenkung oder Erbschaft zu achten? Wie lässt sich der Wert eines Unternehmens ermitteln? Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es? Was gehört dazu, ein Unternehmen zu führen? Was muss in einem Unternehmenskonzept berücksichtigt werden? Und: Wer hilft bei der Durchführung einer Unternehmensübertragung? Auf diese und andere Fragen gibt eine Broschüre »Unternehmensnachfolge« Antworten. Sie richtet sich sowohl an den Senior-Unternehmer als auch an den

Nachfolger. Das bereits im Jahr 2000 erschienene Heft kann unter [www.ihk.de](http://www.ihk.de) zum Preis von 15 Euro bestellt werden. Außerdem helfen folgende Internet-Seiten weiter: [www.change-online.de](http://www.change-online.de), [www.mittelstandsoffensive.de](http://www.mittelstandsoffensive.de), [www.akademie.de/unternehmensnachfolge](http://www.akademie.de/unternehmensnachfolge), [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org) und [www.ihk.de](http://www.ihk.de). Die Unternehmensberatung TMS hat sich auf Unternehmensnachfolge im Mittelstand spezialisiert ([www.tms.de](http://www.tms.de)), ebenso wie die Promecon GmbH ([www.promecon-gmbh.de](http://www.promecon-gmbh.de)). (cw)

Rilling ist kein Einzelfall. Nachfolger kommen immer öfter von außen. Nur noch jeder zweite Unternehmer übergibt nach Studien des Mannheimer Instituts für Mittelstandsforschung den Betrieb an seine Kinder. Mitarbeiter als Nachfolger – aus einer starken zweiten Management-Ebene – sind eine gute Lösung, aber noch die Ausnahme. Führungskräfte, die sich in ein Unternehmen »einkaufen« wollen, bekommen im Prinzip die gleichen öffentlichen Förderungen wie Neugründer – meist zinsgünstige Darlehen oder, wie in Nordrhein-Westfalen, eine einmalige Anschubleistung von 10.000 Euro. Ohnehin ist ein gelöstes »Nachfolgeproblem« ein Pluspunkt bei Kreditverhandlungen. Bundesweite Förderprogramme gibt es über die Deutsche Aus-

gleichsbank (DtA) und die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau). Landesweit unterscheiden sich die Zuwendungen. In Bayern gewährt die LfA Darlehen speziell für den Mittelstand, teilweise mit Haftungsfreistellung. Der Finanzierungsanteil des Darlehens beträgt 40 Prozent des Vorhabens, höchstens jedoch insgesamt 310.000 Euro. Drei Kriterien sind nach Auskunft von Harald Hof von der IHK München zu beachten: »Erstens: Das Konzept muss stimmen, bei einem Buy-in genauso wie bei einer Neugründung. Zweitens können die Fördermittel nur über eine Bank beantragt werden und drittens – und das ist das wichtigste – sollte niemals schon vorab privat finanziert werden, bevor die Kreditwürdigkeit nicht geklärt ist.« (cw)

## Deutschland auf dem 10. Platz

### Finnland entwickelt Spitze

Laut Global Information Technology Report 2002-2003 ist Finnland Weltmeister beim Entwicklungsstand der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Gegenüber dem Report 2001-2002 hat sich das skandinavische Land damit im NRI (Networked Readiness Index) von Platz 3 auf Platz 1 verbessert und

damit die USA auf Platz 2 verdrängt. Insgesamt wurden 82 Länder auf die gegenwärtige Nutzung von IKT sowie das Potenzial der Nutzung und Errichtung weiterer Kommunikationsnetze hin untersucht. Die vollständige Printausgabe ist bei Oxford University Press [www.oup-usa.org](http://www.oup-usa.org) erschienen. (cw)