

Gründen, fortführen, bewahren

Der deutschen Firmenlandschaft steht in den kommenden Jahren eine echte Nachfolgewelle bevor. Mit diversen Fördermöglichkeiten will die öffentliche Hand dafür sorgen, dass der reibungslose Übergang gelingt.

Von Jürgen Hoffmann

Rechtzeitig an den beruflichen Abschied denken und die Nachfolge regeln: Was so selbstverständlich klingt, wird in vielen deutschen Unternehmen zu spät in Angriff genommen. "Dabei lassen sich durch eine langfristige und transparente Nachfolgeplanung viele Klippen umschiffen", sagt Hans Schlipat von der Personal- und Unternehmensberatung Rochus Mummert in München. Bereits zehn Jahre vor einem geplanten Rückzug sollten sich Unternehmer die ersten Gedanken über ihren Nachfolger machen: "Das gilt unabhängig davon, ob der neue Chef nun in der Eigentümerfamilie gefunden wird oder von außen kommt." Entscheidend für eine gelungene Staffelübergabe sei die Qualität des Nachfolgeprozesses, hat Schlipat aus zahlreichen Fällen gelernt. Dazu gehören, so der Consultant, Langfristigkeit, Transparenz und eine offene Kommunikation im Unternehmen: "Viele Familienunternehmen wachen erst auf, wenn das bisherige Firmenoberhaupt seinen Schreibtisch schon fast geräumt hat." Der Personalberater empfiehlt Unternehmern, so frühzeitig wie möglich Verantwortung an junge Leistungsträger abzugeben.

Bis 2017 planen die Chefs von rund 580000 Firmen in Deutschland die Übergabe oder den Verkauf an einen Nachfolger, wie eine Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) ausweist. Wenn die Babyboomer-Generation in den nächsten Jahren sukzessive in Rente geht, spiegelt sich die demographische Entwicklung auch in den Unternehmen zwischen Nordsee und Alpen wider. So hat sich der Anteil der über 55-jährigen Firmenlenker in den letzten zwölf Jahren von 16 auf 36 Prozent mehr als verdoppelt. Darlehen und Sicherheit. Die Finanzierung der Firmenübergabe

stellt die potentiellen Nachfolgekandidaten häufig vor große Herausforderungen. Oft verfügt der mögliche neue Chef nicht über ausreichend Eigenkapital oder Sicherheiten. Damit Übergaben nicht scheitern und Arbeitsplätze erhalten werden, gibt es öffentliche Fördertöpfe der Bundesländer.

Ein Beispiel aus dem hohen Norden: Die Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB Hamburg) hat ein Programm namens "Hamburg-Kredit Gründung und Nachfolge" aufgelegt - ähnliche Förderprogramme gibt es in allen Bundesländern. Jöran Lehfeldt hat davon profitiert. Der langjährige Mitarbeiter und Konditormeister übernahm in diesem Jahr zusammen mit seiner Frau Rabea "die kleine konditorei" mit vier Filialen. Seit mehr als 70 Jahren existiert der Traditionsbetrieb im Hamburger Stadtteil Eimsbüttel und genießt mittlerweile Kultstatus. Für die "Ablöse" war ein siebenstelliger Betrag zu stemmen. "Der Kaufpreis war okay", sagt Lehfeldt. "Über den haben wir gar nicht verhandelt." Denn der Vorgänger Tjark Meyer hatte erst vor wenigen Jahren den Betrieb auf Vordermann gebracht und energetisch modernisiert, beispielsweise in den Neubau der Produktionsstätte und in effiziente Backöfen und Kühlanlagen investiert. Die rund 100 Mitarbeiter, von denen etwa ein Drittel in der Produktion und zwei Drittel im Verkauf tätig sind, hat das Konditorehepaar übernommen.

Die IFB Hamburg vergibt bei Nachfolgeregelungen zinsgünstige Darlehen bis zu einer Höhe von 500000 Euro pro Vorhaben und einer Laufzeit zwischen fünf und zehn Jahren. Die Kredite werden über die Hausbank beantragt. Der Clou beim Förderangebot sei Darlehen und Sicherheit in einem, meint IFB-Chef Ralf Sommer: "Die Darlehen werden mit Mitteln der IFB Hamburg refi-

nanziert, durch Ausfallbürgschaften der Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg besichert und durch eine Zinssubvention der Freien und Hansestadt Hamburg verbilligt."

Im Dschungel der rund 2000 Förderprogramme, die aus Landes-, Bundes- oder Europamitteln gespeist werden, findet sich kaum ein Mittelständler zurecht. Fördergelder gibt es für Gründer und Innovationen, für Forschungsprojekte und strukturschwache Regionen. Auch Anne Alsfasser, auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spezialisierte Unternehmensberaterin aus dem nordhessischen Korbach, hält gründliche Planungen bei der Unternehmensnachfolge für unabdingbar: "Fünf bis zehn Jahre sollte so ein Nachfolgeprozess schon vorbereitet werden." Bereits dafür gebe es Zuschüsse aus dem Europäischen Sozialfonds "unternehmensWert Mensch", die seit 2013 bundesweit beantragt werden können. Wissen und Kompetenzvermittlung, wie es dort heißt, seien schließlich notwendige Fertigkeiten für die angehenden Nachfolger. Mit dem "Gründercoaching Deutschland" der KfW gebe es selbst nach der Firmenübernahme Zuschüsse bis zu 4000 Euro. Alsfasser weist besonders auf den "ERP-Gründerkredit Universell" hin, der Freiberuflern und Mittelständlern bis zu fünf Jahre nach der Geschäftsgründung oder Übernahme einen Zinssatz von einem Prozent bietet: "Viele Fördertöpfe können auch kombiniert werden." Ihr Tipp: "Immer mehrere Informationen bei kompetenten Stellen einholen wie zum Beispiel bei Kammern oder Verbänden."

Schnell, einfach, erfolgreich.

Wenn die Zeit drängt, dann müssen die Banken auch sehr schnell agieren: Als beispielsweise Denise Heinz im vergangenen Jahr aus dem Sommerurlaub an ihren Arbeitsplatz zurückkehrte, wurde

sie von ihrem Chef gefragt, ob sie sich vorstellen könne, zusammen mit ihrem Kollegen Andreas David zum Jahreswechsel den Betrieb zu übernehmen. Der Hamburger Mittelständler Dössel & Rademacher vertreibt seit mehr als 100 Jahren Büromaterial an gewerbliche Kunden. Neben dem Stammgeschäft unweit der Speicherstadt der Hansestadt werden in zwei Filialen Papeterien, hochwertige Schreibgeräte und Lederaccessoires verkauft. Bewusst hatte sich der Vorbesitzer für eine interne Nach-

folge entschieden. "Unser Chef befürchtete die Filetierung der einzelnen Unternehmensbereiche", erinnert sich Denise Heinz. Die neuen Eigner wandten sich an die Commerzbank, die das Unternehmen seit einigen Jahrzehnten begleitete. Die Hausbank holte dann die Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg (BG) mit ins Boot. Fast der gesamte Kaufpreis wurde schließlich über einen KfW-Kredit finanziert, die Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg sicherte mit einer Ausfallbürgschaft 70 Prozent der sechsstelli-

gen Kreditsumme für die gesamte Laufzeit ab. Denise Heinz und Andreas David haben alle 27 Mitarbeiter des Unternehmens übernommen. Jörg Finern, Geschäftsführer der als Wirtschaftsförderungsbank agierenden BG Hamburg, freut sich: "Wenn durch unsere Unterstützung Arbeitsplätze gesichert oder geschaffen werden, haben wir unsere Aufgabe erfüllt."

