

Ressort: FINANZEN

Christina Anastassiou

Wenn das Lebenswerk weiter blühen soll

Jedes Jahr müssen rund 70 000 Unternehmen in Deutschland ihre Übergabe regeln. Die "Welt am Sonntag" stellt in einer zweiteiligen Serie vor, wie Mittelständler einen Nachfolger finden. Teil 1: Tückische Steuern und hilfreiche Beteiligungsgesellschaft

Jedes Jahr müssen rund 70 000 Unternehmen in Deutschland ihre Übergabe regeln. Die "Welt am Sonntag" stellt in einer zweiteiligen Serie vor, wie Mittelständler einen Nachfolger finden. Teil 1: Tückische Steuern und hilfreiche Beteiligungsgesellschaften

Christina Anastassiou

Seinen Job vergleicht Michael Keller oft mit der Arbeit eines Blindenhundes. Hilfsbedürftig ist in dieser Analogie der Unternehmer, der einen Nachfolger sucht. "Man muss einen Mittelständler, der sich aus dem Geschäft zurückziehen möchte, an die Hand nehmen. Die bevorstehende Übergabe ängstigt ihn, sie hat etwas mit Machtverlust zu tun, mit dem letzten Lebensdrittel", sagt der Teilhaber von Klein & Coll. aus Griesheim.

Keller ist ein M&A-Berater, was für Mergers und Acquisitions oder Fusionen und Übernahmen steht. Er hilft Firmen mit Umsätzen von zwei bis 43 Millionen Euro bei der Suche nach Nachfolgern, strategischen Partnern und Finanzinvestoren. Umgekehrt berät er Letztere dabei, neue Beteiligungen zu kaufen und alte zu versilbern. Etwa 60 Prozent der 59 von Klein & Coll. im vergangenen Jahr vermittelten Deals waren Nachfolgeregelungen.

Dem Institut für Mittelstand (IfM) Bonn zufolge waren 2005 knapp 71 000 Firmen reif für eine Übergabe. Bei 65,6 Prozent der Betriebe hatten die Chefs aus Altersgründen einen Kronprinzen gesucht. Und 5900 Gesellschaften mit 33 500 Mitarbeitern wurden mangels Nachfolger stillgelegt. Die Zahl der übergabereifen Unternehmen ist seit Jahren konstant, doch dieser Tage ist das Thema besonders aktuell. Denn erstens vergeben Banken Kredite mit Blick auf die ab 2007 geltenden, neuen Eigenkapitalregeln (Basel II) deutlich strenger als früher. Keller: "Hat ein über 60-jähriger Chef keinen Nachfolger, werten die Institute dies als existenzgefährdenden Faktor."

Und zweitens soll die Erbschaft- und Schenkungsteuer reformiert werden. Derzeit können Unternehmer alle zehn Jahre Betriebsvermögen im Wert von 225 000 Euro abgabefrei übertragen. Die verbleibenden Vermögensgegenstände werden bei Weitergabe an die engsten Verwandten nur mit 65 Prozent ihres Werts angesetzt. Davon dürfen Ehepartner ihren persönlichen Freibetrag von 307 000 Euro abziehen, Kinder 205 000 Euro.

Ab 2007 will die Bundesregierung jedoch das sogenannte Abschmelzungsmodell einführen, und dann brechen für ungeduldige Steuersparer schlechtere Zeiten an. Peter Englisch, Partner bei Ernst & Young: "Die Weitergabe von produktivem Betriebsvermögen soll dann höher besteuert werden als bisher. Wird die Firma aber zehn Jahre lang fortgeführt, ist die Übertragung abgabefrei. Bis dahin soll die Steuerlast um zehn Prozent jährlich sinken." Aktuell werde diskutiert, was "fortführen" bedeute. Wenngleich nicht nur der Gedanke an die Steuer den Mittelständler leiten darf, sollte er frühzeitig über geeignete Kandidaten nachdenken. "Der Unternehmer sollte mit 50 Jahren überlegen, ob ein Familienmitglied seine Nachfolge antreten soll oder ein Externer", sagt Frank Wallau, Professor und Wissenschaftlicher Geschäftsführer am IfM Bonn. Dazu gehöre auch die Frage, ob er seine Anteile verkaufen oder Eigentümer bleiben wolle.

Überdies sollte er einen Notfallplan erstellen für den Fall, dass er erkrankt oder stirbt. Dieser muss detailliert aufzählen, wer welche Vollmachten erhält. Der Plan setzt allerdings voraus, dass der Seniorchef jemanden gefunden hat.

Was aber, wenn dem nicht so ist? Dann kann das Firmenoberhaupt sein Unternehmen über die bundesweite Nachfolgebörse next-change (www.next.org (<http://www.next.org>)) verkaufen oder an eine Beteiligungsgesellschaft veräußern, damit diese den Nachfolger sucht.

Gemeint sind aber nicht die großen Private-Equity-Häuser, die Vizekanzler Franz Müntefering 2005 als "Heuschrecken" beschimpfte. Uwe Fleischhauer, Partner bei FHP Private Equity Consultants aus München: "Der Mittelstand ist die Spezialität kleinerer Finanzinvestoren, die selten in den Medien auftauchen." Dennoch treffen Häuser wie die Hamburger Arcadia Beteiligungen und Brockhaus Private Equity aus Frankfurt immer wieder auf Skepsis. Viele Unternehmer fürchten eben, dass ihr Betrieb zerschlagen wird, dass Mitarbeiter ihre Jobs verlieren.

"Ein Firmenverkauf ist eine emotionale Sache, da fallen Worte wie Lebenswerk und Herzblut. Für den

Gründer ist es wichtig, dass der Nachfolger das Unternehmen in seinem Sinne weiterführt", sagt Marco Brockhaus, Gründer von Brockhaus Private Equity. Auch Christoph Tiefenbacher, Partner bei Arcadia Beteiligungen, versteht die Ängste: "Private Equity ist für den Unternehmer immer noch weitgehend unbekannt und mit Vorurteilen behaftet. Mehr als sachliche Argumente hilft es ihm, die Menschen hinter unserem Geschäft kennenzulernen. Letztlich muss die Chemie stimmen."

Wie eine Beteiligungsgesellschaft arbeitet, zeigt das Beispiel der börsennotierten Gesco AG aus Wuppertal. Vorstand Hans-Gert Mayrose bekommt jährlich 100 bis 130 Verkaufsanfragen auf den Tisch, aber viele davon scheiden aus. 15 bis 20 Firmen, deren Umsätze zwischen zehn und 40 Millionen Euro liegen, prüft er genau und kauft letztlich eine bis drei.

Dann beginnt das, was der Ingenieur "Integrationsarbeit" nennt. Einmal im Monat besucht ein betriebswirtschaftlicher Betreuer jede Tochter, um das Zahlenwerk zu besprechen. Zudem geht alle sechs Wochen einer der Gesco-Vorstände ins Unternehmen und hilft bei strategischen Fragen. Mayrose: "Wir mischen uns nicht ins operative Geschäft ein, und wir verstehen uns nicht als Kontrolleure."

Ist der Nachfolger gefunden, übernimmt er nach ein bis zwei Jahren zehn bis 20 Prozent der Anteile, während die Wuppertaler den Rest langfristig behalten. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zu den typischen Finanzinvestoren, die ihren Anteil schnell wieder verkaufen.

Da fallen Worte wie Lebenswerk und Herzblut. Marco Brockhaus, Gründer

* Nächste Woche: Wie die Nachfolgersuche in der Praxis abläuft

Damals war die Nachfolge klar geregelt: Werner Siemens (m.) im Kreise seiner Familie, um 1876
ullstein - Siemens AG

Copyright Axel Springer AG - Alle Rechte vorbehalten

775696, WELT , 03.09.06; Words: 893, NO: 48755840