



# Damit die Nachfolge nicht zum Drama wird

REGION Zahl der Firmen, die altershalber einen neuen Inhaber brauchen, steigt in den nächsten Jahren deutlich an

Das schwere Ringen um den richtigen Weg bei der Unternehmensnachfolge brachte bei der IHK-Veranstaltung der Theaterverein Weinsberg auf die Bühne.

Fotos: Andreas Veigel

Von unserem Redakteur  
Manfred Stockburger

Die Zahlen sind dramatisch: Während in der Region in der Dekade bis 2023 im Jahresschnitt 900 Unternehmen vor dem Generationswechsel stehen, wächst die Zahl im darauffolgenden Jahrzehnt auf durchschnittlich 1300 Firmen – da wirken sich die geburtenstarken Jahrgänge aus. „Die Baby-Boomer kommen in das Alter, in dem sie übergeben müssen“, sagt Dr. Helmut Kessler, der stellvertretende IHK-Hauptgeschäftsführer.

Der Volkswirt hat diese Zahlen nicht einfach aus der Luft gegriffen – sie ergeben sich aus dem Alter der Inhaber der IHK-Mitgliedsbetriebe. „In den nächsten 15 bis 20 Jahren wirkt sich das aus.“ Wer 60 wird, bei dem muss die Suche nach einem Nachfolger ganz oben auf der Agenda stehen. Egal ob der eigene Junior oder ein Fremder das Lebenswerk weiterführen soll.

**Viele Fälle** Viele der Betriebe sind klein, zehn 15 Beschäftigte. Ihr Schicksal sorgt nicht für dicke Schlagzeilen. Im Blick zurück wird aber deutlich, wie wichtig das Thema Nachfolge auch volkswirtschaftlich ist. Seit die Kammer vor 13 Jahren Jürgen Becker einstellte, hat der Nachfolge-Moderator 1070 Fälle begleitet, die zusammengerechnet pro Jahr 2,3 Milliarden Euro Umsatz machen und an denen

16 000 Arbeitsplätze hängen – so viele, wie das Neckarsulmer Audi-Werk Mitarbeiter hat.

An knapp die Hälfte der Fälle hat Jürgen Becker mittlerweile einen Haken machen können. Von heute auf morgen lassen sich Unternehmen in den seltensten Fällen übergeben. Wirklich reibungslos, weiß Helmut Kessler, laufe aber nur jeder zehnte Generationswechsel. In 90 Prozent der Fälle gibt es also Reibungen.

„Leider fühlen sich viele über 70-Jährige noch immer zu jung, um an die Nachfolge zu denken“, bedauert Kessler. „Wir müssen da

*„Leider fühlen sich viele über 70-Jährige noch immer zu jung, um an die Nachfolge zu denken.“*

Helmut Kessler, IHK Heilbronn-Franken

sehr wachsam sein.“ Dass bei der IHK-Veranstaltung zu dem Thema der große Saal im Haus der Wirtschaft „brechend voll“ ist, freut ihn umso mehr. Der Theaterverein Weinsberg führt dabei mit einem Theaterstück in die schwierige Materie ein – das hilft, weil sich die Gedanken damit auf einen fiktiven Fall konzentrieren. Und nicht auf den eigenen.

Dass Sohn oder Tochter automatisch in die Firma einsteigen, ist nicht mehr der Normalfall, sagt Kessler. „Mehr als jede zweite Über-

nahme erfolgt nicht mehr in der Familie.“ Leicht ist die Suche nach einem externen Nachfolger nicht. „Wir klagen gleichzeitig, dass wir einen Fachkräftemangel, zu wenige Nachfolger und zu wenige Gründer haben.“ Junge, innovative und gescheite Köpfe würden überall gebraucht. „Das ist das Problem.“

Helmut Kessler sieht aber zugleich die Chancen, die ein Generationswechsel oftmals mit sich bringt – egal ob innerhalb der Familie oder mit einem fremden Nachfolger: „Jeder neue Jahrgang bringt wieder frisches Blut mit.“ Selbst in Branchen, die als wenig zukunftsfähig gelten, kann es da neue Wege geben: „Wir müssen da auf die Kreativität und Innovationsleistung der Unternehmer setzen.“ Betriebe müssten sich immer wieder neu selbst erfinden. „Wenn ein Unternehmen von den Zahlen her aktuell gut dasteht, muss man die Chancen sehen.“ Türmen sich allerdings die Schulden, „dann ist ein Unternehmen dem Tod geweiht“.

Die Erkenntnis, dass man einen Nachfolger braucht, ist aber nur ein Teil der Herausforderung. Ebenso, dass es gar nicht so einfach ist, den oder die Richtige zu finden. Sind diese Emotionen aus dem Weg geräumt, kommt das Geld ins Spiel. Wie viel muss und wie viel kann ein Übergeber für sein Lebenswerk verlangen? Was braucht er, dass er seinen Ruhestand finanzieren kann? Unternehmensberater Kurt Häußermann hat die Erfah-

rung gemacht, dass etwa 70 Prozent der Inhaber „völlig überhöhte Preisvorstellungen“ haben. Weil mit der Firmenbewertung häufig die Bilanz eines ganzen Unternehmerlebens gezogen werde, geht es dabei nach Häußermanns Erfahrung in der Regel höchst emotional zu. Sentimentalitäten oder die Geschichte müsse man ausblenden. Häußermann formuliert diese Wahrheit knallhart: „Für Herzblut zahlen die Käufer kein Geld.“

**Bewertung** Der Firmenwert, egal, ob er nach dem viel zitierten Stuttgarter Verfahren oder nach anderen Methoden ermittelt worden sei, dürfe nicht dem Verkaufspreis gleichgesetzt werden. Bei Übergaben innerhalb der Familie liege der Preis oft 25 bis 30 Prozent unter dem ermittelten Unternehmenswert, wie er aus Erfahrung weiß. „Letztlich entscheidet der Markt, wie viel bezahlt wird“, sagt Kurt Häußermann. Wobei häufig auch die Bank, die dem Erwerber Kapital zur Verfügung stelle, ein entscheidendes Wort mitrede.

Diese Erfahrung macht auch IHK-Berater Becker immer wieder. „Die Finanzierung des Kaufpreises ist häufig problematisch.“ Die Altersversorgung des Übergebers aber ebenso: Ist die nicht geregelt, wird es mit der Übergabe schwierig. Eine weitere Warnung bringt Becker aus seiner täglichen Praxis mit: „Steuerliche Überlegungen sollte man am Schluss anstellen, nicht am Anfang.“



Andrea Rudolf hat Bürotechnik Niederle in Assamstadt von ihrem Vater übernommen.

## Lange Geschichte: Bürotechnik Niederle

**ASSAMSTADT** Als ihr Vater Erich Niederle das Thema Nachfolge auf den Tisch brachte, war Andrea Rudolf noch keine 40 und Führungskraft bei einem Konzern außerhalb der Region. Für den IHK-Berater Jürgen Becker ist Bürotechnik Niederle zugleich ein Lehrbeispiel dafür, dass es oftmals anders kommt als gedacht. Vor 13 Jahren schien schnell geklärt, dass Andrea Rudolf und ihr Bruder die Firma gemeinsam übernehmen sollten. Damals lag der Fokus vor allem darauf, dass bei der Bürotechnikfirma die Hängeregistratur durch einen Computer ersetzt werden sollte. Seit 2014 ist Andrea Rudolf aber die alleinige Inhaberin – ihr Bruder stieg aus.

Im Kopf war alles klar, aber die Emotionen blieben unter dem Tisch – zu lange, sagt die 51-Jährige: „Die Familie ist und bleibt oft genug ein fragiles Gebilde.“ Am Ende sei Entscheidungsfähigkeit die Hauptaufgabe einer Unternehmerfamilie, ist sie überzeugt. Dass der Familienfrieden trotz allem gewahrt blieb, macht die Chefin stolz. *mfd*



Dass sein Autohaus einen fremden Namen trägt, stört Martin Häußermann nicht. Foto: Stockburger

## Rasanten Wachstum: Autohaus Ochs

**ÖHRINGEN/MÖCKMÜHL** Autohäuser galten auch vor zehn Jahren nicht unbedingt als eine Branche mit rosiger Zukunft. Für Martin Häußermann, der aus Bretzfeld stammt, war der Karriereweg dennoch klar, nachdem er den VW-Konzern von innen kennengelernt hatte: Ein eigenes Autohaus sollte es sein. Nur wo? Dass die Rahmenbedingungen absolut stimmen müssen, war dem angehenden Autohändler klar. Mehrere Standorte hat er sich angeschaut, in Möckmühl wurde er 2006 fündig. Alban Ochs suchte einen Nachfolger, dem Sohn Daniel, der nach wie vor in dem Betrieb arbeitet, waren die Rahmenbedingungen zu riskant. Aus dem kleinen VW-Autohaus mit sechs Beschäftigten hat er seither einen Betrieb mit 90 Mitarbeitern gemacht: 2010 kaufte Häußermann den Öhringer ASW-Standort dazu. „Die Übernahme war von hoher Risikobereitschaft geprägt“, sagt IHK-Berater Jürgen Becker. „Umso bewundernswerter ist das enorme Wachstum des Unternehmens seit der Übernahme.“ *mfd*

## Geschäftsübergaben

Statistiken des IHK-Nachfolgemoderators

**900**

Unternehmer, die 2013 bis 2023  
60 Jahre oder älter sind

**1300**

Unternehmer, die 2023 bis 2033  
60 Jahre oder älter sind

**1957**

Beginn der geburtenstarken  
Jahrgänge

**1070**

in 13 Jahren von der IHK bearbeitet Fälle

**15**

durchschnittliche Mitarbeiterzahl

**16 000**

insgesamt betroffene Arbeitsplätze

**2,1 Mio**

durchschnittlicher Umsatz in Euro

**2,3 Mrd.**

gesamtes Jahresumsatzvolumen  
in Euro

HST-Grafik, Quelle: IHK

Zahlen für Heilbronn-Franken



Wolfgang Lubkoll suchte frühzeitig einen Nachfolger und wurde über die IHK schnell fündig.

## Erfolgsgeschichte: Eskon Arbeitsschutz

**NECKARSULM** Eskon Arbeitsschutz ist der typische Fall eines Mittelständlers, der im Verborgenen erfolgreich wirtschaftet. Wolfgang Lubkoll hatte die Firma 2003 übernommen. „Der Betrieb war damals in einem sehr schlechten Zustand“, erzählt er. Lubkoll hat daraus eine Ertragsperle gemacht. „Man muss der Beste sein, dann kann man Geld verdienen“, sagt er. „In einem schwierigen Markt ist das einfacher.“ Ein paar Jahre hätte er noch weitergemacht, er wollte sich aber rechtzeitig um einen Nachfolger kümmern, obwohl er schon Interessenten aus dem Ausland hatte. Im September 2014 klopfte Lubkoll bei Jürgen Becker an. Schon beim ersten Termin vermittelte ihm der IHK-Berater den Kontakt zu Elvis Seretinek, dem heutigen Inhaber des Betriebs mit 22 Mitarbeitern. Professionalität ist beim Übergabeprozess wichtig – und Vertraulichkeit: Nur die Buchhalterin war eingeweiht. Das ist gar nicht so einfach. Eine E-Mail an die falsche Adresse kann dafür sorgen, dass Verhandlungen öffentlich werden. *mfd*