

Das Lebenswerk rechtzeitig loslassen

Nur wer die Verhältnisse früh ordnet, sichert den Erfolg. Banken helfen Firmen bei der Nachfolgeregelung.



Schweriges Erbe: Erst nach langer Suche konnte ZDF-Moderator Markus Lanz (l.) als Nachfolger von Thomas Gottschalk präsentiert werden.

- Chefs unterschätzen zu oft das Thema Nachfolge.
- Auch die Bonität leidet bei ungeklärten Verhältnissen.

Manuel Heckel
Köln

Eine Erfolgsgeschichte im Oberbergischen: Vor 28 Jahren gründete Siegfried Tesch in Wiehl sein Inkassounternehmen. Heute beschäftigt die Gruppe fast 200 Mitarbeiter und setzt einen zweistelligen Millionenbetrag um. Vergangenen Sommer verkaufte der heute 58-jährige sein Unternehmen an einen Finanzinvestor unter Beteiligung von leitenden Angestellten. Tesch sitzt noch im Beirat des Unternehmens. „Er kann loslassen, hat aber noch Spaß daran, Impulse zu setzen“, sagt Manfred Schneider, stellvertretender Vorsitzender der Volksbank Oberberg, Teschs Hausinstitut.

Zwei Jahre waren vergangen, seit Tesch erstmals konkret über seinen Exit nachgedacht hatte. „Das war ganz sicher ein Musterfall, es wird nicht immer so reibungslos vonstatten gehen“, sagt Banker Schneider. Deutschlandweit stehen jedes Jahr etwa 22.000 Chefs vor der Aufgabe, einen Nachfolger zu finden, schätzt das Institut für Mittelstandsforschung Bonn. „Unternehmer schieben das Thema Nachfolge zu lange vor sich her“, sagt Ralph Beckmann, Leiter der Nachfolgeberatung bei der Commerzbank. „Es ist für sie oft zu eng mit der Trennung vom Lebenswerk verbunden.“

Neben Rechtsanwälten, Kammer, Unternehmens- und Steuerberatern bieten sich auch die Banken bei diesem Thema verstärkt dem Mittelstand an. Einige haben eigene Institute oder Abteilungen gegründet, die sich losgelöst vom normalen Firmenkundengeschäft intensiv um Nachfolgethemen kümmern. Seminare für Kunden und Checklisten werden auf vielen Bank-Webseiten angepriesen.

„Die Aufmerksamkeit der Banken nimmt zu“, sagt André Knöll, Inhaber der Knöll Finanzierungsberatung. Ein Grund: Institute fürchten um ihre Kredite, wenn der langjährige Firmeninhaber das Geschäft nicht in einem geplanten Prozess übergibt, sondern erst mit einer Krankheit oder gar dem Tod des Besitzers die Suche nach einem neuen Chef beginnt. Das Thema betrifft insofern auch die Liquidität: „Ein unregelmäßiger Nachfolgeprozess ist zunehmend ein negatives Bonitätskriterium“, sagt Knöll.

„Vor allem als Impulsgeber können die Hausbanken eine wichtige Rolle spielen, um den Nachfolgeprozess anzustoßen“, sagt Knöll. Oft können sie abschätzen, wann die richtige Zeit ist. Im Fall Tesch kam das Thema Nachfolge bei den jährlichen Rating-Gesprächen zwischen Hausbank und Unternehmer auf. „Wenn Banken auf die richtigen Signale achten, können sie im richtigen Moment den richtigen Kontakt vermitteln“, sagt Markus Loy,

Sprecher der Geschäftsführung der VR Unternehmerberatung.

Bei der Beratung über die mögliche Nachfolge ist zunächst Unabhängigkeit von der Finanzierungsidee anzustreben. „Man sollte als Berater in die bankthemen nicht zu eng eingebunden werden“, sagt Oliver Rogge, Geschäftsführer der

DER NACHWUCHS WILL SICHERHEIT

Forderung Die Stiftung Familienunternehmen hat den Nachwuchs befragt. 75 Prozent fordern eindeutige Kriterien für Integration und Aufstieg von Familienmitgliedern. Die Mehrheit wünscht sich die Übertragung von Anteilen vor einem Todesfall in der Firma.

Chancen Drei Viertel der Befragten halten eine Firma für erfolgreicher, wenn Familienmitglieder aktiv beteiligt sind.

VR Unternehmerberatung. Nur dann könne man alle Optionen durchspielen, ohne dass Geschäftsinteressen dahinter vermutet werden. „Wir freuen uns natürlich, wenn wir nach der Beratung auch für die Finanzierung angefragt werden“, sagt auch Ralph Beckmann von der Commerzbank. „Aber das ist absolut keine Bedingung.“

Intensiv tritt dann die Bank auf den Plan, wenn eine tragfähige Lösung identifiziert ist – und es an die Finanzierung der Übergabe geht. Bei einer professionellen Wertermittlung etwa könne sich leicht herausstellen, dass ein Verschenken des Unternehmens an Familienmitglieder gar nicht der günstigste Weg sei, sagt Beckmann. In der aktuellen Unternehmergeneration seien Gesellschafter und Geschäftsführer meist dieselbe Person. Selbst wenn die Firma in Familienbesitz bleiben soll, ändert sich die Konstellation heute häufig: „Die Tochter kann Ärztin bleiben, aber ihr kann trotzdem ein Maschinenbauunternehmen gehören.“

Finanzinstitute helfen dabei, die Schenkung oder Erbschaftsteuer vorzufinanzieren. Je nach Modell kann es auch notwendig werden, einzelne Erben auszubezahlen oder sogar die Altersversorgung des Eigenheimers zu finanzieren, um möglichst wenig Geld aus dem Unternehmen abziehen zu müssen.

Kommt es zu einem Verkauf des Unternehmens, spielen die Kreditinstitute wiederum zwei Rollen: Es geht zuerst darum, die Finanzierung für den Kauf zu ermöglichen. Oft haben die Banken dabei ein Sonderinteresse.

Bei der Übernahme des Inkassounternehmens Tesch half die Volksbank Oberberg auch deshalb, weil der Investor versprach, sich in der Region zu beteiligen: „Wir hätten ganz sicher keinen Merger finanziert, wenn das Unternehmen abgewandert wäre“, sagt Schneider. Für den abgehenden Unternehmer werden Banken außerdem nach der Unterschrift unter dem Kaufvertrag wieder interessant: wenn es darum geht, das neu erworbene Vermögen zu verwalten.