



Nikolaus Lange (l.) und
Torsten Lucas
Foto: oh

„Der Mittelstand braucht Machertypen!“

Der Generationenwechsel ist gerade im Mittelstand eine zentrale Herausforderung. Mit der Beteiligungsgesellschaft Realkapital Mittelstand ermöglichen Torsten Lucas und Nikolaus Lange – als Erwerber oder Co-Investoren – individuelle Nachfolgeregelungen, bei denen das Lebenswerk abgebender Unternehmer erhalten und weiterentwickelt wird. Im Gespräch geben die persönlich haftenden Gesellschafter Einblicke in den Prozess der Unternehmensübergabe.

Herr Lucas, Herr Lange, die Unternehmensnachfolge im Mittelstand kann in der Praxis ein durchaus emotionaler Vorgang sein. Inwiefern birgt dies Konfliktpotenzial? Was erleben Sie da im Tagesgeschäft?

Lange: Unternehmensübergabe ist in der Tat eine sehr emotionale und persönlichkeitsgetriebene Thematik, vor allem beim Abgebenden. Er ist derjenige, der bis zum Stichtag voll in der Verantwortung steht. Später ist er dann zwar der Nutznießer aus dem Verkauf, zahlt aber den Preis, dass er nicht mehr der Entscheider ist – und die Firma nun nicht mehr sein Baby ist. Das markiert eine Veränderung, für die wir den Unternehmern raten, sich vor allem emotional gut vorzubereiten. Wir erleben da eine ganze Bandbreite an Reaktionen. Einige machen die Übergabe mit Freude und leichter Hand, haben idealerweise einen persönlichen Plan für die Zeit danach. Andere hingegen freuen sich 20 Jahre darauf und wissen, wenn es so weit ist, nicht mehr, was sie tun sollen. Grundsätzlich gilt: Wenn der Abgebende einen Plan hat, was er mit seinem Leben anfangen möchte, er sich neuen Aufgaben zuwendet oder zumindest mit Freude beobachtet, wie sein Lebenswerk in neue Hände kommt, dann kann alles sehr gut laufen. Es gibt aber überall Fälle, wo es Probleme beim Loslassen gibt.

Lucas: Der Abgebende leidet oft unter dem Bedeutungsverlust. Einige benötigen einfach ein oder sogar zwei Jahre, um die neue Situation zu realisieren. Richtig problematisch wird es, wenn der Abgeben-

„ES WÄRE SCHÖN, WENN SICH VERMITTELN LIESSE, DASS DAS ALTER MITTE BIS ENDE 50 GUT IST, DIE NACHFOLGE VORZUBEREITEN UND DAS 60 NICHT ZU FRÜH IST, UM DIE ÜBERGABE ZU REALISIEREN.“

Nikolaus Lange

de auch nach der Übergabe versucht, ins Unternehmen hineinzuregieren, das führt im Grunde immer zu Konflikten. Die Mitarbeiter hingegen orientieren sich erfahrungsgemäß immer recht schnell in die neue Richtung.

Was ist in solchen Fällen zu tun, beziehungsweise schon im Vorfeld zu beachten?

Lange: Es braucht eine klare Kante. Es muss einen Tag X geben, an dem das Steuer in andere Hände übergeben wird. Bis dahin ist A am Drücker, danach B. Zu diesem Prozedere kann es keine zwei Meinungen geben und das muss auch klar nach innen und außen kommuniziert sein. Alles andere funktioniert nicht.

Lucas: Nach der Übergabe ist es in der Regel der Sache dienlich, wenn sich der Abgebende ein zwei Monate komplett zurückzieht, damit sich die Mitarbeiter orientieren können. Wenn es noch so eine Art Miteinander ist, laufen die Mitarbeiter tendenziell immer noch zum früheren Geschäftsführer. Der wiederum ist oft noch nicht so sortiert, dass er konsequent sagt: Du, ich bin hier nicht mehr verantwortlich. Dass der Abgebende nach einem längeren Urlaub dann vielleicht als Berater agiert, kann wiederum von Vorteil sein. Das Know-how und die Kontakte zu nutzen, macht ja an und für sich schon Sinn – aber immer passiv, auf Anforderung.

Haben Sie ein Beispiel aus Ihrer Praxis?

Lange: Da würde ich die Firma Marx IT nennen wollen, die wir im Oktober 2020

übernommen haben. Es gab einen Vorbereitungsprozess, der etwa anderthalb Jahre gedauert hat. In dieser Zeit konnten sich die alten Eigentümer auf die Abgabe vorbereiten und der Nachfolger ebenso. Was sehr deutlich zu spüren war: Beide Seiten wollten, dass das funktioniert und haben deshalb nichts überstürzt. Ganz konsequent ist dann zum 1. Oktober das Chefbüro des Abgebenden geräumt und vom Nachfolger bezogen worden. Der Übergang selbst ist innerhalb von drei Monaten völlig nahtlos verlaufen. Der alte Eigentümer hat sich zurückgezogen, ist aber bei Bedarf telefonisch oder via Mail erreichbar. Auf Anforderung kommt er ab und zu mal vorbei, er unterstützt.

Ist es grundsätzlich sinnvoll, die alte Geschäftsführung „bei der Stange zu halten“?

Lange: Das ist tatsächlich von Fall zu Fall unterschiedlich. Es gibt Unternehmen, bei denen ein kompletter Wandel notwendig und ein neuer Stil sinnvoll ist. Und es gibt Fälle, wo die Erfahrung der Vergangenheit mindestens hilfreich ist. Aus unserer Praxis ist Bernd Pape ein hervorragendes Beispiel. Das ist das erste Unternehmen, das wir überhaupt gekauft und übernommen haben. Er sitzt jetzt im Aufsichtsrat, und wir pflegen regelmäßigen Kontakt und wenn es neue strategische Themen gibt, hole ich mir seine Meinung ein und wir diskutieren alles. Letztlich muss aber immer klar sein, wer das Schiff führt.

Lucas: Ein anderes Beispiel ist das Unternehmen Karosserie- und Fahrzeugbau

Pachel. Herr Pachel war während des gesamten Übergabeprozesses sehr sortiert und hatte den Schalter bei sich sehr schnell umgelegt. Er hat zum Beispiel auch langjährige Kunden, die sich noch bei ihm meldeten, konsequent weitergeleitet. Auf der anderen Seite ist er heute noch zwei halbe Tage pro Woche im Betrieb, um sein Know-how weiterzugeben. In diesem Fall muss man wissen: Die Hälfte des Unternehmensgeschäfts sind Lkw-Umbauten und da ist Herr Pachel so etwas wie ein lebendes Nachschlagewerk. Sein in Jahrzehnten gesammeltes Know-how ist in dieser Branche bares Geld wert. Er arbeitet heute im Grunde wie ein Konstrukteur. Die Zusammenarbeit beschränkt sich auf Fachfragen, da geht es nicht um die Unternehmensführung. Dass der, der vorher der König war, sich mit einer sehr viel kleineren Rolle zufriedengibt, ist allerdings schon ein Ausnahmefall. Da geht es schlicht um menschliche Größe!

Unter welchen Aspekten unterscheidet sich die Nachfolgesuche im Mittelstand von der in größeren Unternehmen oder gar der Führungskräfteakquisition in Konzernen?

Lucas: In erster Linie wohl in der Bandbreite der Anforderungen an die handelnden Personen. Im Mittelstand muss man ein Stück weit Allrounder sein, die Fachthemen ebenso beherrschen wie die Führungsthemen. Im Mittelstand werden Leute gebraucht, die das Unternehmen in der Sache wollen, die dafür brennen und die, wenn es um das Drumherum geht, auch noch selbst mit anpacken.

Lange: Die Größe bedingt ein anderes Profil bei der Kandidatensuche. Es ist etwas anderes, ob ich einen Nachfolger und Inhaber für einen Betrieb mit 50 Leuten suche oder einen Manager für 5000 Mitarbeiter auf unterschiedlichen Hierarchiestufen. Die Anforderungen sind paradoxerweise oft die gleichen. Im Mittelstand ist der Durchgriff in die Praxis stärker gefragt, das ist etwas anderes als im großen Betrieb oder Konzern, wo vieles über Strukturen läuft, die bereits etabliert sind. Da wirkt man dann doch eher indirekt. Im dynamischen Mittelstand muss ich permanent am Unternehmen arbeiten, muss es weiterentwickeln und das mache ich nicht am Whiteboard. Die praktische Umsetzungstärke spielt hier eine größere Rolle, deshalb sind es eher Machertypen, die man braucht.

Wie läuft eine Unternehmensübergabe ab? Welches sind die Schritte und was ist im Detail jeweils zu bedenken?

Lange: Der erste Schritt ist die Bewusstwerdung, ich müsste jetzt irgendwann handeln. Der zweite Schritt ist die Beantwortung der Frage, wie finde ich einen Partner. Anschließend muss der Deal ausgehandelt und der Transfer vorbereitet werden. Die Anbahnung verläuft ein bisschen wie Partnervermittlung. Keiner möchte, dass früh bekannt wird, dass das Unternehmen verkauft wird. Es ist eine sehr vertrauliche Situation, in der man da am Tisch sitzt, um zu klären: Was ist mittelfristig meine Absicht?

Lucas: Das Dilemma beginnt nicht selten beim zweiten Schritt. Wenn ich den potenziellen Nachfolger nicht im Unternehmen habe, muss ich aktiv werden. Und wenn 500 Abgebende auf 50 Nachfolgewillige treffen, das ist in etwa der Status quo, dann ist das natürlich ein Problem. Wenn wir involviert sind, versuchen wir daher in der Regel, herauszufiltern, ob es nicht eine interne Lösung gibt, vielleicht im Zusammenspiel mit uns als Realkapital Mittelstand.

Lange: Problematisch wird es, wenn die Vorbereitung der Nachfolge auf die lange Bank geschoben wird. Ich werde mit zunehmendem Alter nicht stärker, robuster, innovativer, flexibler und an der Kundenfront nicht unbedingt attraktiver. Manch-

mal sehen wir leider auch Fälle wegbrechen, die man bei rechtzeitigem Handeln noch zur Erfolgsstory hätte machen können. Das Zeitfenster ist irgendwann zu! Es wäre schön, wenn sich vermitteln ließe, dass das Alter Mitte bis Ende 50 gut ist, die Nachfolge vorzubereiten und das 60 nicht zu früh ist, um die Übergabe zu realisieren. Gerade mit Blick auf die Vielzahl der zu übergebenden Unternehmen, die einer weitaus geringeren Zahl an potenziellen Nachfolgern gegenüberstehen. Dann wacht der eine oder andere vielleicht früher auf.

Ich sehe schon: Eine Garantie für eine gelingende Nachfolgeregelung gibt es eher nicht ...

Lange: Das Paradoxe ist ja, dass die abgebenden Unternehmer in vielen Fällen ebenso wenig wissen, wie sie an Nachfolger rankommen wie umgekehrt die neue Geschäftsführergeneration nicht weiß, wer sein Unternehmen gerade übergeben möchte.

Lucas: Die Verbindung zu finden, ist die Krux. Und wenn es einen Kontakt gibt, dann passt es halt auch nicht immer. Wir sind jedenfalls nicht automatisch die Lösung für jede Unternehmensnachfolge. Wir haben uns bestimmte erhaltenswerte Unternehmen mit einer gewissen Mindestgröße auf die Fahnen geschrieben. Aktuell gucken wir allerdings auch kleinere Unternehmen an, von denen wir denken, sie würden gut zu anderen Unternehmen von uns passen. Das könnte dann zur Folge haben, dass ein Lebenswerk vielleicht nicht eins zu eins erhalten, aber ein Stück weit weitergeführt wird.

Begleiten Sie mit der Realkapital Mittelstand immer den gesamten Unternehmensnachfolgeprozess oder gehen Sie partiell auch nur einzelne Etappen mit?

Lucas: Als Beteiligungsgesellschaft sind wir unterwegs für den regionalen Mittelstand, wir sind keine M&A-Berater (Merger & Acquisitions). Teilbereiche zu begleiten, macht für uns deshalb wenig Sinn. Ziel ist, dass wir am Ende Mitunternehmer sind. Im vergangenen Jahr haben wir uns 14 Unternehmen angeschaut und uns letztlich an dreien beteiligt. Das ist schon

eine gute Quote. Dieses Jahr haben wir uns acht Unternehmen angeguckt und uns bislang nirgends beteiligt. Entweder war kein Nachfolger in Sicht, die Größe oder die Wirtschaftlichkeit passte nicht oder das Geschäftsmodell war für uns unattraktiv, respektive nicht unser Metier.

Inwiefern hatte Corona Ihrer Ansicht nach Effekte auf Unternehmensnachfolgeprozesse?

Lange: Allgemein gesprochen, haben wenige durch Corona gewonnen, die meisten haben verloren. Wenn ich mein Unternehmen verkaufen will, dann habe ich ja eine gewisse Preisvorstellung. Läuft das Geschäft aufgrund von Corona aber nun schlechter, gehen die Zahlen in den Keller und die grundsätzliche Preisvorstellung ist nicht mehr realistisch. Einige werden sich deshalb gesagt haben: Jetzt, wo die Pandemiesituation den Wert eher zum Schlechten verfälscht hat, warte ich mit dem Verkauf lieber, bis ich wieder einen besseren Preis erzielen kann.

Lucas: Die Zahl der zur Übergabe bereitstehenden Unternehmen ist massiv gesunken. Viele haben sich wohl gesagt, in dieser Phase kauft mir eh keiner etwas ab und je länger ich im Markt anbiete, desto abgehalfterter wirkt es womöglich. Es gab zuletzt also schon eine gewisse Risikoaversion, die das Thema durchaus gebremst hat. Bei uns haben wir zwei von sechs Unternehmen, die richtig gelitten haben. Einen typischen Profiteur haben wir hingegen gar nicht dabei. Die Pandemie hat schon ziemliche Spuren hinterlassen. pau

In den kommenden Ausgaben bis zum Jahresende lassen wir vier Geschäftsführer zu Wort kommen, die die Übernahme ihres Unternehmens aus ganz persönlicher Sicht schildern.

Ansprechpartner:

Alexander Gündermann,
alexander.guendermann@braunschweig.ihk.de,
 Tel.: 0531 4715-225

