

Zum 30-jährigen Firmenjubiläum übernimmt ein junger Meister das Ruder bei Kälte Kurz in Filderstadt

Harmonische und erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Eine Betriebsübergabe ist meist selbst innerhalb der Familie eine nicht ganz unproblematische Angelegenheit. Schlägt die Nachfolgeregelung fehl, gefährdet dies oftmals das Lebenswerk von Generationen. Wie es auch anders geht und was für eine erfolgreiche und harmonische Betriebsübernahme zu beachten ist, lesen Sie im folgenden Beitrag.

Am 30. April 2007 feiert Peter Kurz das 30-jährige Bestehen seiner Firma „Kälte Kurz GmbH & Co.KG“ in Filderstadt; gleichzeitig wird an diesem Tag ein junger Kälteanlagenbauermeister, Markus Waßmann, neuer Inhaber und Geschäftsführer von Kälte Kurz. „Die 30 Jahre wollte ich noch mitnehmen, bevor ich es etwas ruhiger angehen lasse“, so Kurz zu diesem besonderen Datum – denn für eine Firmenübernahme würde man eher ein „glattes“ Datum wie den 1.1. vermuten.

„Etwas ruhiger angehen“ ist auch gleich ein wichtiges Stichwort, auf das wir später noch zu sprechen kommen, wenn es darum geht, die Punkte zu beleuchten, die für eine geglückte Nachfolgeregelung besonders wichtig sind. Das Jubiläum samt Firmenübergabe ist jedenfalls für Peter Kurz kein Anlass mit einem bitteren Beigeschmack, ist er doch in der außergewöhnlich glücklichen Situation, einen geeigneten Nachfolger gefunden zu haben.

Dass die Unternehmensnachfolge sehr harmonisch verläuft, bestätigen dabei alle Beteiligten. Da hier viele günstige Umstände zusammenkommen, nahm die KK dieses Beispiel zum Anlass, einmal die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Betriebsübernahme zusammenzutragen. So trafen sich am 23. Februar 2007 Peter Kurz, Kälteanlagenbauermeister und noch Geschäftsführer von

Kälte Kurz, Markus Waßmann, Kälteanlagenbauermeister und Nachfolger von Peter Kurz, Dipl.-Kaufmann Matthias Lehmann, Wirtschaftsprüfer / Steuerberater, Dipl.-Volkswirt Franz Falk, Geschäftsführer Management und Technik in der Handwerkskammer Region Stuttgart, Bankbetriebswirt Günter Wiedmann, Teamleiter Existenzgründungsberatung bei der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen und stellvertretend für die KK-Redaktion Chefredakteur Dr. Matthias Schmitt zu einem äußerst informativen Gespräch.

Ausgangssituation

Die Haupttätigkeit der Kälte Kurz GmbH besteht in Vertrieb, Montage und Service von Kälte- und Klimaanlageanlagen. Es werden hauptsächlich Split-Klimasysteme, VRV-Anlagen und Kühlräume vertrieben, montiert und betreut.

Kälte Kurz ist ein rundweg gesunder Betrieb. Steuerberater Lehmann dazu: „Wir haben immer darauf geachtet, dass nicht zu viel entnommen wird, dass ein entsprechendes Eigenkapital vorhanden ist. Die Familie Kurz war da schon immer sehr vorsichtig, was die Liquidität betrifft. Da wurden stets Töpfchen gebildet, für Steuerzahlungen und anderes, sodass es nie zu einem Engpass gekommen ist.“

Dies hat auch regelmäßig zu einem positiven Rating bei den Banken geführt. Allerdings merkt Bankbetriebswirt Wiedmann an: „Ab 50, 55 werden die Unternehmer darauf hingewiesen, eine Nachfolgeregelung zu finden, weil sich das letztlich ab einem gewissen Alter im Rating widerspiegelt. ... Nichts schlimmer als wenn es einer auslaufen lässt.“



Im Falle Kurz haben die ersten Überlegungen in Richtung Nachfolge eigentlich schon vor Jahren begonnen. „Damals war das Büro noch im Privathaus untergebracht“, erzählt Kurz. „Herr Lehmann hat mich darauf aufmerksam gemacht, dass da etwas geändert werden muss: ‚Wenn einer das mal übernimmt, der kann ja schlecht bei Ihnen im Wohnzimmer herumsitzen.‘“

Vor etwa drei bis vier Jahren hat sich dann der Wunsch, einen jüngeren Übernehmer zu suchen, weiter konkretisiert. Dies manifestierte sich darin, dass Peter Kurz eine zweite Firma gründete, die Kälte Kurz Shopping GmbH & Co.KG, ein Internetgeschäft mit steckerfertigen Geräten. „Das war so meine Idee, dass ich es im Alter etwas ruhiger angehen lassen kann. Aber da ich nicht der Typ bin, der die Hände in den Schoß legt, sollte das sozusagen meine Firma fürs Alter werden. Das aktive Geschäft im Montagebereich, das sollen Jüngere machen.“

Loslassen können

„Das ist übrigens ein ganz wesentlicher Punkt“, betont Franz Falk von der Handwerkskammer: „Oft klammern sich Inhaber an ihrem Betrieb fest, sie lösen sich nicht; und das steht einer Übergangsregelung meistens sehr stark im Wege. Eine Lösung wie in diesem Fall, sich ein zweites Standbein aufzubauen, sich quasi ein Hob-



„Wenn man sich eine neue Perspektive aufbaut, fällt es wesentlich leichter, sich aus dem angestammten Betrieb zu lösen“, so Franz Falk, Geschäftsführer Management und Technik in der Handwerkskammer Region Stuttgart

by zu suchen – auch wenn's sehr nah verwandt ist zu dem bisherigen Tätigkeitsfeld – halte ich für geradezu ideal.“

Beide Töchter von Peter Kurz sind in anderen Berufen tätig, und so hat man also seither zunehmend intensiver versucht, einen Nachfolger zu finden. Als schließlich die Hausbank auch das Internetportal nexxt-change (s. Kasten) in Spiel brachte, stellten sich immer wieder Interessenten vor, letztlich auch Markus Waßmann.

Über die anderen Bewerber möchten wir an dieser Stelle nicht berichten. So viel sei jedoch gesagt: In der Hauptsache spielen zwischenmenschliche Faktoren eine Rolle! „Es muss einfach passen“, wie es Kurz auf den Punkt bringt, und das tat es bei Waßmann – nicht nur menschlich, sondern auch inhaltlich:

Waßmann ist ausgebildeter Kälteanlagenbauermeister und bringt aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit in zwei führenden und international tätigen Unternehmen ein sehr vielschichtiges Wissen im Bereich der Gewerbe-, Klima- und Industriekälte in die Firma ein. Das war auch immer schon eine Richtung, in die Kurz seine Firma entwickeln wollte.

Auch die Interessenlage passt

Auf der anderen Seite deckt Kurz genau die Bereiche ab, die Waßmann im Falle einer Selbstständigkeit schon immer als richtig und gut erachtet hat. Und so kann er nun das Know-how über Kleinkälte, Verbundanlagen, Split-Klimaanlagen, Kaltwassersätze, EDV-Klimaanlagen, VRV-An-

lagen und Wärmepumpen von Kurz (nebst Geschäftsverbindungen) übernehmen, mit seinem eigenen Wissen ergänzen und die Firma so auch im Sinne von Kurz weiter ausbauen. – Übrigens sieht die Bank in dieser Kontinuität auch eine Risikominimierung, „wenn neuer Inhaber und bisheriger Inhaber zusammenarbeiten, sei es schon alleine wegen der Hauptauftraggeber und der Kundenbindungen.“

Was ist nexxt-change?

Die nexxt-change Unternehmensbörse richtet sich an

- Existenzgründer und Unternehmer, die im Zuge einer Nachfolge ein Unternehmen zur Übernahme suchen und
- Unternehmer, die (einen) Nachfolger suchen, an den/die sie ihr Unternehmen übergeben können.

Mithilfe der Börse nexxt-change können Unternehmer, die vor dem Generationswechsel stehen und keinen Nachfolger innerhalb der eigenen Familie oder der Mitarbeiterschaft finden, eine Plattform zur Suche nach externen Übernehmern nutzen, die bundesweit verfügbar ist. Gleichzeitig wird Existenzgründern als potenziellen Übernehmern eine Alternative zur Neugründung eines Unternehmens geboten. Ziel ist es, mit Hilfe der betreuenden Regionalpartner geeignete Kontakte zwischen beiden Parteien herzustellen.

www.nexxt-change.org



„Das ist eh der falsche Weg, wenn man gleich meint, man kann das alles selber und der Kurz kann weg. Ich brauche Herrn Kurz noch und von daher ist es wichtig, dass man sich versteht“, so Waßmann zum extrem wichtigen „Nasenfaktor“



Peter Kurz zur Erweiterung der Geschäftsbereiche: „... und als er dann gesagt hat, er macht Großkälte, hat es bei mir geklingelt, das war immer schon mein Traum“



Die beiden Damen im Büro: Sandra Habel und Friedhilde Kurz

So ist man sich dann schnell einig geworden. Peter Kurz wird die Arbeit der Geschäftsführung bis voraussichtlich in das Jahr 2010 unterstützen. Er wird in den ersten zwei Jahren in Form eines Beratervertrags für das Unternehmen tätig sein und Markus Waßmann in das Unternehmen bei der Kundschaft verkaufstechnisch und organisatorisch im gesamten Geschäftsbereich einführen.

Waßmann erklärt die Details: „Im ersten Jahr ist Herr Kurz im Prinzip schon freier Mitarbeiter, aber er ist Vollzeit eingeplant; er bekommt ein festes Honorar jeden Monat. Ab dem zweiten Jahr ist das Honorar dann stundenweise, je nachdem, wie stark ich dann noch seine Unterstützung brauche – das wird nach einem Jahr sicher schon weniger sein.“

Man muss an dieser Stelle noch ergänzen, dass nicht nur Herr Waßmann Herrn Kurz ablösen wird; die Verlobte von Markus Waßmann wird im Büro auch in die Fußstapfen von Frau Kurz treten. Sandra

Habel ist gelernte Kauffrau und leistet so einen mit entscheidenden Beitrag im Unternehmen. „Dass die Partnerin bei so einer Sache hundertprozentig mitzieht, ist ebenfalls ganz wichtig“, beschreibt Waßmann die ideale Konstellation.

niger darum, dass man jetzt den Kaufpreis optimiert.“

Matthias Lehmann scheint hier sein Licht etwas unter den Scheffel zu stellen. Wie es sich immer wieder in den Gesprächen zeigte, spielte er als „Moderator“ ebenfalls eine entscheidende Rolle. Er berät Kurz schon seit über 20 Jahren und hat dadurch natürlich ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufgebaut. Mit seinem kompetenten und sachlichen Auftreten konnte er ebenfalls gleich das Vertrauen von Waßmann gewinnen, der künftig mit ihm als Steuerberater weiter arbeiten will. So ist es Lehmann in den Verhandlungen immer wieder gelungen, einen guten Kompromiss zu finden.

Falls es keine gemeinsame Vertrauensperson gibt, was in der Regel wohl eher der Fall sein wird, kann oft die Handwerkskammer einen Moderator stellen. Allerdings weist Falk dabei auf ein spezielles Problem hin: „Der Senior zahlt schon seit



Matthias Lehmann: „Wir beraten Herrn Kurz in steuerlichen Dingen seit über 20 Jahren. Ich kenne Herrn Kurz sehr gut und dann gibt es auch ein entsprechendes Vertrauensverhältnis. So haben wir immer einen guten Kompromiss gefunden“



Ein erleichterter Kurz: „Mein Kälte Kurz bleibt bestehen!“

Auf das Miteinander kommt es an

Eine weitere erfolgsentscheidende Lösung wurde bezüglich der Finanzierung gefunden: Bei der Übergabe wird ein Darlehen des Veräußerers gegeben. Dazu Lehmann: „Das war einer dieser schönen Kompromisse, die getroffen wurden, weil es Herrn Kurz nicht nur darum geht die Firma zu veräußern und Kasse zu machen. Ich glaube, da hängt auch viel Herzblut mit daran. Der Betrieb besteht dann 30 Jahre, und dass er jetzt schön und gut weitergeführt wird, das ist Herrn Kurz sehr wichtig. Das hat sich dann bei den Verhandlungen immer wieder gezeigt, man war da sehr kompromissfähig, weil es eben mehr um die Weiterführung der Firma ging und we-

vielen Jahren Mitgliedsbeiträge an die Kammer und erwartet daher nicht selten, dass der Berater von der Kammer auf seiner Seite ist – da haben wir oft Probleme mit unserer Neutralität.“

Zum Ablauf führt er weiter aus: „Wir sind häufig Ansprechpartner der Übergeber, beraten zur Vorgehensweise und zum Wert eines Betriebes, geben Tipps wie man die Sache verkaufen kann und schalten den Moderator mit ein. Der macht dann ein Unternehmensexposé, sucht über nexxt-change nach einem Nachfolger, dann kommen die Gespräche mit dem Nachfolger, dem dann auch Tipps gegeben werden, worauf zu achten ist.“

Falk weiter an Waßmann gerichtet: „Eine solche Beratung war in diesem Fall hier überhaupt nicht notwendig. Wir hatten Ihren Businessplan schon, Sie hatten Ihre Berater und da wurde ich nur ins Spiel gebracht, weil wir als Kammer eine Stellungnahme für die Bürgschaftsbank abgeben müssen.“

Leider läuft's meistens anders: Da ist schon alles fix und fertig, der Antrag kommt bei uns auf den Tisch und wir sol-

len dann die Stellungnahme abgeben; Sie haben gesagt: ‚wir zäumen das anders herum auf, wir gehen erst mal zur Kammer und fragen, wie man dort die Sache sieht, dann haben wir das Gespräch mit der Bürgschaftsbank und dabei können wir die Einschätzung schon mit einbringen‘, und das war für mich natürlich auch eine ideale Vorgehensweise.“

Also: Erst mal mit den Leuten sprechen, bevor man sich viel unnötige Arbeit macht!

Gute Berater

Bei der Vertragsgestaltung im Falle Waßmann-Kurz wurden den Anwälten bereits relativ viele Vorgaben gemacht. Lehmann beschreibt dies so: „Was in den Vertrag rein muss, das hatten wir alles schon gemeinsam ausgearbeitet und in einer relativ großen Aktennotiz den Anwälten zur Verfügung gestellt. Das ist dann weitgehend alles eingearbeitet worden. Es gab letztlich keine Streitpunkte, lediglich ein paar Formalitäten. Und wenn etwas unklar war, haben wir den Anwälten gesagt, wie wir es machen wollen. Wir haben miteinander gesprochen und ich habe vermittelnd meistens immer mit Herrn Kurz gesprochen, wie wir das Problem lösen können und dann haben wir denen einen Kompromissvorschlag unterbreitet. Die haben das dann nur noch abgenickt.“

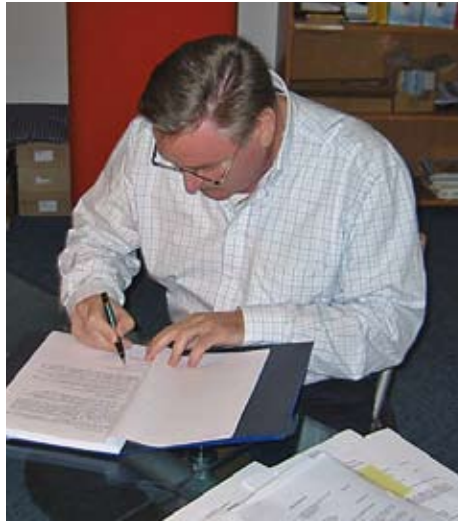
Es ist jedoch trotzdem wichtig, auch wenn sich, wie in diesem Fall, beide Seiten eigentlich einig sind, dass jede Partei einen eigenen Anwalt als Interessenvertreter hat – und sei es nur, um die juristischen Formalitäten im Interesse ihrer Mandanten zu regeln.

In einem solchen Übernahmevertrag sind so viele Dinge zu vereinbaren (das wird häufig verkannt), dass man hier unbedingt auf eine entsprechende Qualifikation der Anwälte achten sollte. Dies hat dann allerdings auch seinen Preis.

Auch darüber muss man sich vorher klar sein: Man darf den finanziellen Aufwand im Vorfeld nicht unterschätzen – auf beiden Seiten! Das betrifft nicht nur die Anwaltshonorare, sondern auch Provisionen für Banken und Versicherungen. Wenn wie in diesem Fall der Vertragsabschluss und die tatsächliche Übergabe einige Monate auseinanderliegen, so ist z.B. anzuraten, eine Risikolebensversicherung für den Käufer abzuschließen. Kurz erklärt das so: „Es gibt einen Kaufpreis, der im schlimmsten Fall zum Totalverlust werden kann, wenn Herr Waßmann morgen an die Wand fährt; dann habe



Markus Waßmann...



... und Peter Kurz bei der Vertragunterzeichnung am 17.11.2006

ich für die ganze Vorbereitung schon Zigttausend Euro investiert und nach wie vor keinen Nachfolger.“

Die richtige Einstellung ist wichtig

Was sich bei all dem immer wieder zeigt, wie eminent wichtig eine professionelle Vorbereitung ist. Dazu ist nicht nur Geduld notwendig, man muss auch die richtigen Berater haben und bereit sein, sich selbst auch intensiv mit der Materie zu beschäftigen. So hat in diesem Fall Markus Waßmann den Businessplan selbst erarbeitet; er hat sich Informationsmaterial von der Handwerkskammer beschafft, sich eingelesen und dann ein hoch professionelles Papier erarbeitet, welches bei allen Parteien Anerkennung fand.

Er empfand dies übrigens nicht als lästige Schikane: „Ich fand das sehr gut, wenn man mal gezwungen ist, sich mit dem Thema wirklich auseinanderzusetzen, und

das ist ja das eigentliche Ziel daran. Man muss seine Stärken und Schwächen erkennen. Von daher halte ich das auch für sinnvoll!“

Diese Einstellung führt uns zum nächsten entscheidenden Punkt: Viele Übernahmen scheitern, weil den Nachfolgern das Quäntchen an unternehmerischem Geschick fehlt oder weil auch die Bereitschaft fehlt, Vermögen einzusetzen. Denn eines ist auch klar:



Es ist nicht immer der Fall, dass sich der alte Inhaber, Peter Kurz (l.), und der frischgebackene Unternehmer, Markus Waßmann, nach Vertragsabschluss noch die Hand geben, wie in diesem ausgesprochen harmonischen Beispiel



Die Belegschaft von Kälte Kurz (v.l.): Nico Kaufmann, Auszubildender zum Kälteanlagenbauer im 3. Lehrjahr, Kälteanlagenbauer Matthias Grau, Kälteanlagenbauermeister Michael Schweizer, Kälteanlagenbauer Marco Rosenbohm und der künftige Geschäftsführer Markus Waßmann mit seiner Verlobten Sandra Habel, die ihm als Bürokauffrau auf der kaufmännischen Seite den Rücken freihalten wird

Wenn jemand einen Betrieb übernimmt, einen solchen Betrag finanzieren muss, dann ist er mit Haut und Haaren verhaftet.

Dazu Günter Wiedmann von der Kreissparkasse: „Das ist auch ein Signal für uns, wenn jemand sagt: ‚ich möchte nur bis zu einem bestimmten Betrag gehen und darüber hinaus lieber nicht, da möchte ich mein Vermögen halten.‘ Das zeigt mir ja, er vertraut unter Umständen seinen eigenen unternehmerischen Fähigkeiten nicht ganz, warum sollen wir das dann tun?“

Die Mitarbeiter nicht vergessen

Zum Schluss kommen wir noch auf einen letzten wesentlichen Punkt: Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Es ist ungeheuer wichtig, auch die Mitarbeiter frühzeitig einzubeziehen, sie zu in-



Im Gespräch mit der KK: Günter Wiedemann von der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen (l.) und Franz Falk von der Handwerkskammer Region Stuttgart am 23. Februar 2007 in den Geschäftsräumen von Kälte Kurz, Filderstadt

Worauf es ankommt:

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für diesen Fall im Überblick

- Der Verkäufer muss loslassen, sich eventuell ein „Hobby“ suchen
- Der Vertrag muss fair sein, eine reine Gewinnoptimierung ist für beide Seiten schlecht
- Versicherungen nicht vergessen!
- Der Betrieb sollte nicht schon seit Jahren „auslaufen“, d. h. Mitarbeiter, Maschinen, Geräte, Autos, Erscheinungsbild, EDV usw. sollten auf dem neuesten Stand sein
- Geduld: Man darf nicht meinen, dass so eine Sache innerhalb von vier Wochen abgeschlossen ist
- Ein Moderator, der gleichermaßen von beiden Seiten akzeptiert wird und dem beide Seiten vertrauen
- Gute Berater und eigene Interessenvertreter mit entsprechendem juristischen Sachverstand! Es führt immer wieder zu großer Verwunderung, was alles geregelt werden muss
- Auch die Handwerkskammer kann hier gute Dienste leisten
- Frühzeitig alle Beteiligten (Kammer, Banken, Versicherungen) mit einbinden
- Man darf auf beiden Seiten den finanziellen Aufwand im Vorfeld nicht unterschätzen
- Hinsichtlich Mobilität und Finanzen muss auch die Partnerin mitziehen
- Der Businessplan erfordert viel Arbeit und Sorgfalt
- Ohne unternehmerisches Geschick wird man bald an seine Grenzen stoßen
- Akzeptanz bei den Mitarbeitern
- Und letztlich: Es muss einfach passen!

formieren, ihnen eine Perspektive zu geben, zu vermitteln: Ich baue auf euch! Nicht zuletzt müssen sie sich an einen anderen Führungsstil gewöhnen.

Franz Falk fasst abschließend die häufigsten Probleme noch einmal zusammen: „Ich stelle immer wieder fest, dass eine Übernahme nicht professionell vorbereitet wird. Es liegt kein Konzept vor. Es fehlen aktuelle Zahlen. Der feste Wille, die Übergabe zu einem bestimmten Datum abzuschließen, ist nicht vorhanden. Der Unternehmer geht das gesamte Projekt halbherzig an und ist immer wieder froh, wenn ein Störfaktor auftritt und er seinen Betrieb noch weiterführen kann.

In diesem Fall hier war der Wille da, einen Knopf drauf zu machen, mit guten Unterlagen und einem begründeten Kaufpreis, und vor allem, was auch ein Erfolgsrezept war, die Bereitschaft, noch finanziell im Obligo drinzubleiben, und dadurch dem Nachfolger Eigenkapital zur Verfügung zu stellen. Dadurch konnte die Finanzierung aufgebaut werden.“

Bei Kälte Kurz scheint jedoch tatsächlich alles zu stimmen, so dass die berechtigte Hoffnung auf eine geglückte und weiterhin harmonische Unternehmensnachfolge besteht. Die KK wird daher in etwa einem Jahr nochmals nachfragen, um zu sehen, wie es sich weiterentwickelt hat, über welche weiteren Erfahrungen und Tipps eventuell zu berichten ist.

Die Redaktion dankt allen Gesprächspartnern für die ausführlichen Informationen und wünscht dem jungen Unternehmer alles Gute und ein weiterhin glückliches Händchen. *M. S.*