

@ [www.marktundmittelstand.de](http://www.marktundmittelstand.de)

## Vorsorgen für den Ernstfall

10 Tipps, die sicherstellen, dass Ihr Unternehmen auch dann überlebt, wenn Sie mal ausfallen:  
[www.marktundmittelstand.de/nachfolge](http://www.marktundmittelstand.de/nachfolge)

Ortswechsel: St. Ingbert im Saarland. Hier hat Diplom-Ingenieur Günter Gerstner über 37 Jahre lang die Industrie Engineering Gerstner & Co. GmbH zu einem bedeutenden Konstruktionsbüro im Maschinen- und Stahlbau im südwestdeutschen Raum entwickelt. Dann wurde es Zeit, sich zurückzuziehen. Gerstner hatte Glück, denn der Zeitpunkt zum Verkauf konnte angesichts der guten Konjunktur und Auftragslage nicht besser sein. Zusammen mit externen Beratern machte er sich auf die Suche nach einem Nachfolger – und fand Christian Kuckelberg.

Seit 1. Januar 2008 heißt das Unternehmen mit zwölf Konstrukteuren nun KSK Industrie Engineering GmbH und hat neue Besitzer. „Nach Jahren im unteren und mittleren Management von Großunternehmen, in denen ich nur sehr bedingt etwas bewegen konnte, wollte ich endlich selbst Unternehmer werden“, berichtet der neue

Chef. Kuckelberg hat den Kauf nicht alleine als Management-Buy-In durchgezogen, bei dem ein Externer sich in ein Unternehmen einkauft, sondern hat sich Unterstützung innerhalb des Unternehmens geholt. In einem Prozess von eineinhalb Jahre kristallisierte es sich heraus, dass der 36-jährige Cristian Sincu, der seit zehn Jahren im Unternehmen arbeitet, als gleichberechtigter Gesellschafter und der 57-jährige Manfred Köhl, der über 30 Jahre für Gerstner tätig war, mit einsteigen würden.

„Bei uns Dreien hat von Anfang an die Chemie gestimmt“, sagt Kuckelberg begeistert. „Wir haben ähnliche Auffassungen von Mitarbeiter- und von Unternehmensführung.“ Fast nebenbei haben die drei Gesellschafter eine immer wieder gestellte Forderung von Experten erfüllt: Sie haben die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt.

*Dieses eine Mal im  
Leben sollte der  
Unternehmer nur  
an sich denken.*

Michael Keller,  
Klein & Coll

Auch Günter Gerstner bleibt KSK noch eine Weile erhalten. Als Berater pflegt er seine guten Kontakte zu bestimmten Kunden, Cristian Sincu und Manfred Köhl kümmern sich um Stammkunden, und Kuckelberg selbst will mit zusätzlichen Mitarbeitern den Kundenstamm allmählich in Richtung Energietechnik erweitern. „Aber das können wir entspannt angehen. Das Geschäft läuft“, zieht Kuckelberg Bilanz.

Frank Jungblut von der VSU AG, UnternehmensBörse Saar-Pfalz aus Frankfurt, weiß, worauf es bei einem Unternehmensverkauf ankommt: „Es darf keine hohe Kunden- sowie Bankenabhängigkeit bestehen. Und: Das Unternehmen muss eigene Produkte haben, also nicht nur eine verlängerte Werkbank sein.“ Bei einem Management-Buy-Out kommt noch eine spezielle Situation dazu: „Es müssen geeignete Mitarbeiter vorhanden sein, die das Potenzial zum Unternehmer haben“, erläutert Jungblut.

## Zeitplan für die Nachfolge aus Sicht des Unternehmers

Alter	Unternehmen	Nachfolge	Vermögen
40	Unternehmensaufbau bzw. -übernahme	Lösung für ungeplante Nachfolge finden	Vermögenssicherung und Altersvorsorge
45	Stabilisierung und Weiterentwicklung		
50			
55	Unternehmen auf Nachfolge vorbereiten	Nachfolger suchen	erste Vermögensübertragung durchführen
60	ggf. gemeinsame Führung mit dem Nachfolger	Auswahl des Nachfolgers	Regeln der Vermögens- und Altersabsicherung
65	Führung abgeben	Endgültige „Installation“ des Nachfolgers	
>65	ggf. im Aufsichtsgremium		

Quelle: Hump/Feprahner, 2003



## Verkauf an externe Manager (MBI)

Wer Wert auf einen **hohen Verkaufspreis** legt, sollte über einen frühzeitigen Verkauf seines Unternehmens nachdenken, idealerweise an einen **strategischen Investor**. Alternativ dazu bietet sich der Verkauf an einen externen Manager an (Management-Buy-In, MBI). Günter Gerstner (Bild: rechts) nahm bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger für sein Konstruktionsbüro die Hilfe eines Beraters in Anspruch, der ihm den Kontakt zu Christian Kuckelberg (li.) vermittelte. Daraufhin stiegen auch noch zwei Mitarbeiter aus dem Unternehmen mit in die Geschäftsführung ein. Der Vorteil: Die Verantwortung ist auf mehreren Schultern verteilt. Die Ex-Mitarbeiter sorgen für **Kontinuität**, während sich Kuckelberg um die Weiterentwicklung kümmern kann.

Wie der Unternehmenswert beglichen werden soll, ist für Jungblut unstrittig: „Nie in Form einer Rente. Damit wäre der Alteigentümer abhängig von der Unternehmensentwicklung, auf die er keinen Einfluss mehr hat, und im Falle einer Insolvenz hätte er gar nichts mehr.“ Selbst eine Ratenzahlung kommt für den Experten nur infrage, wenn sie durch eine Bürgschaft abgesichert ist. „Der Käufer muss sicherstellen, dass die Kaufsumme immer fließt“, betont Jungblut.

**MBI und MBO sind Sonderformen** des Unternehmensverkaufs. Viele Mittelständler finden Gefallen daran, weil damit das Unternehmen weiter von einem oder ei-

ner Gruppe von Inhabern geführt wird. Laut einer Unternehmerbefragung des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahre 2007 gehört es zum Hauptanliegen von Senior-Unternehmern, ihr Unternehmen an einen fachlich geeigneten Nachfolger zu übergeben (84 Prozent), den Lebensabend abzusichern (83 Prozent) und die Kontinuität zu wahren (81 Prozent). Das Ziel, einen möglichst hohen Kaufpreis zu realisieren, erreichte demgegenüber nur einen Zustimmungswert von 64 Prozent.

Für Michael Keller von der Unternehmensberatung Klein & Coll. aus Griesheim ist dies allerdings die falsche Perspektive: „Betriebswirtschaftlich ist es ein großer

Fehler, aus emotionalen Gründen auf den höchstmöglichen Kaufpreis zu verzichten.“ Für den Mergers & Acquisitions-Experten gilt eine MBO/MBI-Lösung deshalb immer als die schlechtere Variante, „weil solche Käufer über wenig Eigenkapital verfügen, auf Finanzinvestoren angewiesen sind und deshalb immer weniger bezahlen, als das sonst der Fall wäre“. Sein wichtigster Tipp in Sachen Nachfolge: „Emotionen über Bord werfen und nach dem besten Kaufpreis suchen. Dieses eine Mal im Leben sollte der Unternehmer nicht für etwas oder jemanden Verantwortung übernehmen, sondern nur an sich selbst denken.“

[strategie@marktmittelstand.de](mailto:strategie@marktmittelstand.de)