

Wer dranbleibt, gewinnt: Unternehmensnachfolge erfolgreich geregelt.

jwf. **Neustadt an der Weinstraße.** Gelesen hat man es ja schon oft: Der deutsche inhabergeführte Mittelstand steht vor einer substantiellen biologischen Veränderung. Schätzungen und Hochrechnungen zufolge sollen bis 2004 etwa 300.000 mittelständische Betriebe im Rahmen einer Unternehmensnachfolge eine neue Führung brauchen. Das Problem ist also erkannt und statistisch erfasst. Dennoch kann die Suche nach Berichten über erfolgreich durchgeführte Nachfolgeprojekte leicht zur Stecknadelsuche im Heuhaufen ausarten. Warum eigentlich? Einer der Gründe ist sicherlich ebenso einleuchtend wie traurig: Weil es einfach noch nicht sehr viele erfolgreiche Projekte dieser Art gibt.

Man wird das Gefühl nicht los, dass gerade in den letzten Jahren der „Generationenwechsel“ in vielen gesunden mittleren Unternehmen nicht an einem Mangel an Perspektive für das Unternehmen, sondern an einem Mangel an Hartnäckigkeit gescheitert sein könnte. Denn eines ist klar: Die Planung, Organisation und Durchführung von Unternehmensnachfolgen erfordert neben einem halbwegs willigen Unternehmenskäufer und -verkäufer die Mitarbeit und Förderung von erheblich mehr Beteiligten. An erster Stelle stehen hier, noch vor Rechtsanwälten und Beratern, eindeutig die Banken. Denn wenn die Bank oder einer der anderen Beteiligten nicht mitspielt, geht erst mal gar nichts.

Dass Unternehmensnachfolgen mit viel Geduld und einer ausgeprägten Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung durchaus trotz aller Widerstände zum Erfolg geführt werden können, zeigt ein Beispiel aus der Vorderpfalz.

Die Geschichte des Unternehmens, um das es hier geht, ist geradezu exemplarisch für den alten Gründergeist deutscher Unternehmen: Da machte sich also

Werner Mattern im Jahre 1962 in Neustadt an der Weinstraße mit einer Tankstelle selbständig. Weil es sich anbot, eröffnete der gelernte Kfz-Mechaniker zusätzlich zu seiner Tankstelle eine Reparaturwerkstatt. Weil der clevere Mattern die Zeichen der automobilistischen Zeit erkannte, eröffnete er schon bald seine erste Autovermietung. Mattern ergriff dann im Jahre 1968 die Gelegenheit und bot noch zusätzlich einen Abschleppdienst an. Das Geschäft lief gut, denn Mattern setzte zum einen auf guten Service und zum anderen auf einen spezialisierten Fuhrpark. Und vor allem eines kennzeichnete den kontaktstarken Unternehmer: „Dein Markt ist überall, wo du bist. Wenn du im Gespräch eine Gelegenheit siehst, musst du sie ergreifen!“

Um sich selbst und anderen auch im hart umkämpften PKW-Wettbewerb die optimale Ausgangsposition zu verschaffen, gründete der rührige Pfälzer gemeinsam mit Kollegen der Zunft die Unix Rent, heute als viertgrößter Anbieter auf dem deutschen Markt besser bekannt unter dem Namen EuropaService AG.



*Seit über 30 Jahren in der Region –
Autovermietung Mattern GmbH*

Soviel also zur Geschichte des Unternehmens. Durch die Eröffnung von weiteren Standorten in Bad Dürkheim und Speyer bedient die Mattern-Autovermietung mit 150 Fahrzeugen erfolgreich die gesamte Vorderpfalz.

Das Vermietungsangebot ist mit einer breiten Palette an PKW und Transportern sowie nicht zuletzt auch Spezialfahrzeugen wie Kühlfahrzeugen und Kippern so angelegt, dass zusätzlich zum Massenmarkt sichere Nischen besetzt und wirtschaftlich bearbeitet werden können. Das Unternehmen wächst und gedeiht – und Werner Mattern

wird nicht nur immer erfolgreicher, sondern halt auch älter. Irgendwann war dann der Zeitpunkt gekommen, um die zentrale Frage zu stellen: „Wie kann ich mein Lebenswerk erhalten, ohne selbst weiter arbeiten zu müssen?“

Es zeichnet den Unternehmer aus, dass er sich auch diese Frage frühzeitig genug stellt um entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können: Kernstück der Überlegung war der Gedanke, dass eine Übergabe seines Lebenswerks an fremde Dritte nicht sein Ziel sein konnte. Dies ist übrigens ein Faktor, der bei Unternehmensnachfolgen naturgemäß eine erhebliche Rolle spielt. Wenn ein Unternehmen verkauft werden soll, geht es durchaus nicht nur unmittelbar um den aktuellen und prognostizierten materiellen Wert des Unternehmens.

Arnd Allert, auf Unternehmenskäufe und -verkäufe spezialisierter Berater: „Gerade bei Unternehmen mit starken Unternehmenspersönlichkeiten wird der zukünftige Wert des Unternehmens auch mittelbar zu größten Teilen vom gelungenen Übergang von der Unternehmerpersönlichkeit zur Unternehmenspersönlichkeit geprägt.“

Um die Erfolgsphilosophie des Unternehmens möglichst nahtlos auf die Weiterentwicklung durch andere vorzubereiten, baute Mattern im Laufe der Jahre seine eigene Führungsmannschaft auf. Ziel war die Vorbereitung eines klassischen Management Buy Out (MBO): Mit Torsten Reißig (31), Harald Schade (46) und Winfried Walther (34) stimmten drei erfahrene Führungskräfte aus dem eigenen Haus der Idee zu, das Unternehmen gemeinsam zu übernehmen und die positive Entwicklung nahtlos fortzusetzen.

Die Voraussetzungen für diese positive Weiterentwicklung des fest in seinem regionalen Markt verankerten Unternehmens mit seinen 15 Mitarbeitern waren also gegeben. Die wirtschaftliche Seite war ebenfalls vergleichsweise makellos: Seit seiner Gründung trotz der teils sehr schwierigen Märkte schwarze Zahlen.

Die drei Führungskräfte entschlossen sich also, gemeinsam mit ihrem „Noch-Chef“ nun Nägel mit Köpfen zu machen. Und lernten erstmal, dass das erheblich schwieriger ist, als sie es sich vorgestellt hatten: Denn es ist ja so, dass man auch zu dritt ein Unternehmen mit einem Bestand von über 150 Fahrzeugen kaum aus der Portokasse bezahlen kann. Aber dafür gibt es ja Banken, dachten sich die Partner. Und weil sich das ja „so gehört“, wurde zunächst die ebenfalls regional verankerte Hausbank befragt. Man kennt sich ja. Zum Erstaunen von Käufer und Verkäufer wurde das Finanzierungsanliegen nach einigem Zögern negativ beschieden.

Einmal mehr schien das bekanntermaßen in beide Richtungen schlagende Mut-Pendel der Banken zugeschlagen zu haben. Die Finanzierung der gut gehenden und bekannten Autovermietung schien den Bankern als zu risikoreich. Torsten Reißig: „Als Begründung wurde angegeben, dass der Fremdfinanzierungsanteil für den Geschmack der Bank zu hoch sei. Ohne eine weitere Bürgschaft ginge das gar nichts.“

So schien also einmal mehr eine erfolversprechende Unternehmensnachfolge an der Beurteilung der Bank zu scheitern. Es ist nicht uninteressant, sich vor diesem Hintergrund einmal die Situation sowohl der Käufer als auch des Verkäufers vor Augen zu halten. Wären die Vertragspartner der tradierten Einstellung gewesen, dass die „Bank immer recht hat“, wäre nach diesem ersten Versuch in der Tat Schluss gewesen. Tatsächlich brachten die Partner den Faktor mit, den es für den Erfolg eines Unternehmens braucht. Harald Schade: „Wir haben gelernt, dass es in erster Linie nicht um Geld geht, sondern um den festen Glauben an den Wert des eigenen Unternehmens.“

Mit dieser Waffe gerüstet begaben sich die Autovermietungs-Profis gemeinsam mit Ihrem Berater Arnd Allert unermüdlich auf die Suche nach Menschen und Institutionen, die gemeinsam mit ihnen an den Wert

und Fortbestand des erfolgreichen Unternehmens glauben wollten. Schon bald zeigte sich, dass vor allem die bekannten lokal vertretenen Geldinstitute sich dieser Gruppe nur dann anschließen würde, wenn die Mattern-Crew wirksame Fürsprecher aufweisen konnte. So musste der Weg zur Finanzierung tatsächlich zunächst über intensive Lobbyarbeit führen. Zur Gruppe der Befürworter gehörte neben Thomas Engel von der IHK auch der Landtagsabgeordnete und Vorsitzende des Ausschusses für Wirtschaft und Verkehr, Dr. Georg Gölder.

Nach eingehender Analyse der Situation setzen sich beide „Institutionen“ für die Sache der Pfälzer ein. Thomas Engel von der IHK: „Wir alle wissen, dass der Mittelstand unsere Wirtschaft trägt. Und wir wissen ebenfalls, dass das auch in Zukunft so sein muss. Als die Mattern-Leute auf mich zukamen, war mir schnell klar: Wenn wir es bei einem der größten konzernunabhängigen Autovermieter der Vorderpfalz nicht schaffen, die Banken mit ins Boot zu holen, wie wollen wir es dann bei anderen Unternehmen schaffen?“ Die vereinte Unterstützung durch Politik und IHK verschaffte den Unternehmern den Zugang zu einer Institution die sich im Interesse des Landes Rheinland-Pfalz auf exemplarische Weise für die stabile Zukunft von Unternehmen einsetzt: Die Investitions- und Strukturbank (ISB) von Rheinland-Pfalz.



v.l. Harald Schade, Winfried Walther, Torsten Reißig, Arnd Allert

Die innovative Institution hat allein im Geschäftsjahr 2000 mit Wirtschaftsförderung, Beteiligungskapital und Bürgschaften aus einer Hand die Schaffung von 3.750 Arbeitsplätzen ermöglicht. Im

Beirat der Bank sitzen Politiker aller Landtagsfraktionen, Gewerkschaften, Banken, Einzelhandel, Unternehmerverbände, IHK und Handwerkskammer.

Gemeinsam mit den Beratern der IHK wurde also Folgendes vereinbart: Die ISB übernimmt nach eingehender Prüfung der gut vorbereiteten Unterlagen zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens eine Landesbürgschaft für das Unternehmen! Mit dieser Zusage gerüstet sollte natürlich auch die Suche nach einem Bankpartner erheblich leichter fallen. Denkt man wenigstens. Allerdings zeigte sich die Hausbank trotz der nunmehr mehr als sauber erfüllten Bedingungen unwillig. Macht aber nichts: Schon bald fand sich vor Ort die „andere“ lokale Bankinstitution bereit, sich in der Sache der Autovermieter zu engagieren:

Jürgen Jacoby, Vorstand der nun finanzierenden VR Bank Südpfalz eG: „Die Finanzierung von Unternehmensnachfolgen macht einer Bank viel Arbeit. Aber genau dafür sind wir da. Bei Kunden, an die wir glauben, arbeiten wir gerne viel. Wir wissen ja, dass es sich lohnen wird.“

Mit der Zusage der Bank konnten die Vertragspartner nun an den Feinschliff der Verträge gehen. Dazu braucht man ebenfalls Partner. Die Wahl der Vertragspartner fiel auf die Kanzlei Rittershaus in Mannheim auf der Verkäufer- und die Kanzlei Kleiser – Gross – Zimmermann in Neustadt a. d. W. auf der Käuferseite. Dr. Barbara von Horstig aus der Kanzlei Rittershaus: „Bei diesem Vorgang haben alle Parteien sehr gut zusammengearbeitet. Unser gemeinsames Ziel war ein Vertrag, der alle Wünsche und Aspekte der Käufer und des Verkäufers abdeckte.“ Dieses Ziel wurde in der ersten Juniwoche dieses Jahres erreicht.

Berater Arnd Allert: „Mit der Übergabe des Unternehmens an die neuen Gesellschafter wurde in einem für die deutsche Wirtschaft typischen Unternehmen ein exemplarischer Management Buy Out geplant und durchgeführt, der nicht nur

zukunftsfähig, sondern auf jeden Fall auch zukunftsweisend ist.“

Welches ist also der gute Rat, den die Vertragspartner allen Unternehmern in der gleichen Situation geben

können? Die „Drei von der Autovermietung“ bringen es auf den Punkt: „Es kommt in erster Linie nicht auf die Bewertung anderer an. Sondern auf den eigenen Glauben. Wer von seiner Sache überzeugt ist,

muss genau wie im normalen Business vor allem eines lernen: Immer dranbleiben! Zum Glück haben wir das von unserem Ex-Chef gelernt: Wer dranbleibt gewinnt.“