

# Firmen-Nachfolge: Wenn ein Lebenswerk in neue Hände soll



Drei Metallbauer in zwei Generationen: Stefan Tennstädt (links) hat jetzt seine Schlosser-Firma an seine Söhne Eric und Mirko (rechts) übergeben.

FOTO: JOACHIM THOSS

Während der Prozess in Rodewisch geglückt ist, sucht eine Unternehmerin in Markneukirchen noch einen Nachfolger.

VON LUTZ HERGERT

## RODEWISCH/MARKNEUKIRCHEN –

„Wenn Firmenübergaben selten sind, braucht sich niemand darüber zu wundern“, sagt Eric Tennstädt. Der 32-Jährige und sein Bruder Mirko (35) haben zum 1. Januar die gleichnamige Rodewischer Schlosserei von ihrem Vater Stefan Tennstädt (63) übernommen. „Wir waren uns alle vollkommen einig. Die Formalitäten haben uns trotzdem ein Jahr beschäftigt“, sagt der Alt-Inhaber. So mussten alle Fahrzeuge umgemeldet werden. Auch Namen, Adresse und Bezeichnung der Firma von Stefan Tennstädt dürfen nun nirgendwo mehr auftauchen.

Dabei handelt es sich bei der Nachfolgeregelung für die Schlosserei mit sechs Beschäftigten um den Idealfall: die Weitergabe in der Familie. Karla Bauer, Justiziarin bei der Industrie- und Handelskammer Plauen: „Denn in den Fällen, in denen sich eine familieninterne Nachfolge anbietet, wird die meist favorisiert.“ Laut Studie des Institut für Mittel-

standsforschung (IfM) Bonn werden 54 Prozent der Familienbetriebe in der Familie übergeben. Generelles Problem: Es gibt oft keine Interessenten für die Firmen. Dabei stehen laut IfM in Sachsen bis 2018 rund 5300 altersbedingte Übergaben an.

Stefan Tennstädt und seine Frau Steffi sind froh, dass sich die Söhne für den Metallberuf und den Familienbetrieb interessieren. Und das, obwohl sie laut Steffi Tennstädt eher strenger als andere Gesellen behandelt wurden. „Uns hat niemand dazu gezwungen und wir wollen die Tradition fortsetzen. Aber wir sind auch zwei Typen, die das beide als Geschäftsführer machen wollen“, sagt Eric Tennstädt. Den Berufsabschluss als Metallbauer besitzen beide. Während sich Eric mehr um den betriebswirtschaftlichen Teil kümmern wird, er hat sich zum Technischen Fachwirt weiterqualifiziert, hat Mirko Tennstädt den Meisterlehrgang absolviert. Ihre Mutter arbeitet weiter im Büro mit und der Vater steht beratend zur Seite.

Während bei Tennstädt's nun die sechste Generation am Ruder ist, ist die Inhaberin des Orden- und Abzeichenherstellers Prävema in Markneukirchen, Gabriele Federlin, auf einen externen Nachfolger angewiesen. Sie will die Suche dieses Jahr intensivieren. „Bisher haben etwa zehn Interessenten vorgesprochen. Außer einem war kein ernsthafter

Kandidat dabei“, sagt die 64-jährige Frau. Gabriele Federlin brachte die Prävema nach 1989 wieder zum Laufen, nachdem Orden- und Abzeichenkunden aus DDR-Zeiten wegfielen. Sie kaufte die Firma von der Treuhand ab. In Markneukirchen prägen heute 15 Mitarbeiter alles – vom Abzeichnen für den örtlichen Schützenverein bis zu Werbearbeit für Unternehmen wie Dr. Oetker, Shell, Coca Cola und Pepsi Cola.

Die Schwierigkeiten beim Verkauf des Betriebes haben viel mit den Firmengegebenheiten zu tun: Es gibt mehrere Gebäude, die ordentlich saniert, aber alt sind. Außerdem ist das Grundstück mehrere 1000 Quadratmeter groß. Zudem hat Gabriele Federlin den Anspruch, dass die Prävema Bestand haben soll. „Die Firma gibt es seit knapp 150 Jahren. Ich würde sie gerne erhalten.“ Deswegen hat sie einem Interessenten eine Absage erteilt, der nur die Kundenliste kaufen wollte.

Dass der Nachfolger ganz genau passen muss, liegt auch in der Spezifik der Produktion: „Wir arbeiten eher wie in einer Manufaktur. So können wir im Gegensatz zu großen Firmen auch kleine Aufträge bedienen.“ Dieser Ansatz setzte aber auch ein anderes Herangehen der Inhaberin voraus. Gabriele Federlin: „Ich führe den Betrieb nicht vom Büro aus. Die Hälfte der Zeit bin ich in der Produktion.“

## „Das Regeln der Nachfolge bei Firmen ist ein langer Prozess“

André Walther berät Firmen und baute dafür in Leubnitz das Netzwerk Contrust-In auf. Über die Übergabe von Firmen sprach mit ihm Lutz Hergert.



FOTO: CHRIS GONZ

### Seit wann beraten Sie Firmen bei der Suche nach Nachfolgern?

Ich habe 2013 die 1. Weiterbildung in Deutschland zu dem Thema besucht. Seitdem bin ich zertifizierter Berater.

### In welchem Bereich leben und arbeiten Ihre Kunden?

In einem Radius von etwa 150 Kilometern. Mehr macht keinen Sinn, weil sich die Kunden dann schlecht beraten fühlen. Das wäre auch nicht effektiv, weil ich zu jedem hinfahre.

### Wie viel Zeit muss man für eine Firmenübergabe einplanen?

Wenn ich einen Nachfolger habe, ein bis anderthalb Jahre. Wenn nicht, kann das auch fünf Jahre dauern.

### Welche Fehler können beim Klären der Nachfolge auftreten?

Viele Firmenbesitzer gehen zu leichtfertig mit dem Thema um. Sie denken: Da ist nicht viel zu tun. Dabei ist es ein langwieriger Prozess. Es reicht nicht, einfach ein Blatt Papier auszufüllen und zu unterschreiben. Konkret denken viele Nachfolger zum Beispiel, dass sie sich bei einer Firmenübernahme beliebig von den Mitarbeitern trennen können. Dabei ist das nicht möglich. Übersehen wird aber auch oft, dass es schon vor der Übergabe Probleme geben kann.

### Welche Probleme sind das?

Wenn dem Inhaber eines Handwerksbetriebes etwas passiert, steht die Firma oft ohne Stellvertreter und Vollmachten da. Ich rate den Unternehmern, dass sie einen Notfallkoffer zusammenstellen, in dem die entsprechenden Papiere sowie auch Vorsorgevollmachten enthalten sind.

### Wie können Unternehmer die Übergabe ihrer Firma vorbereiten?

Die Braut muss hübsch gemacht werden. Das ist besonders bei einer Nachfolge durch Fremde wichtig. Das bedeutet, dass Altinhaber alle Unterlagen des Unternehmens zusammenzustellen, die ein aussagekräftiges Bild von der Firma ermöglichen.