

**A**ufregend war es, als Jutta Marx im vergangenen Jahr den Schritt von der Angestellten zur Unternehmerin wagte. „Es fühlte sich so ähnlich an wie der Auszug von zu Hause. Auf einmal gab es keinen doppelten Boden mehr“, sagt die neue Chefin des in Berlin ansässigen Unternehmens Dilax Intelcom. Die Firma bietet intelligente Systemlösungen zur Erfassung und Lenkung von Personenströmen etwa in Stadien, Museen, im Nahverkehr oder auf Flughäfen an und beschäftigt rund 150 Mitarbeiter in Deutschland, Kanada, Großbritannien, der Schweiz und in Spanien.

VON CHRISTINA PETRICK-LÖHR

Gegründet wurde das Unternehmen in den späten 1980er-Jahren von Uwe Hinrichsen. „Sein Plan war es, mit 60 Jahren aus dem Unternehmen auszuweichen“, berichtet Jutta Marx. Das klappte dann am Ende nicht ganz. Abgesehen von diesem winzigen Schönheitsfehler war die Übergabe geradezu vorbildlich: Zehn Jahre lang konnte Jutta Marx die Firma in unterschiedlichen Funktionen kennenlernen, seit 2010 ist sie Mitglied der Geschäftsführung. Eine Beteiligung des Management-Teams beim Unternehmensverkauf war von Beginn an der Wunsch von Uwe Hinrichsen. „Ich habe Stück für Stück immer mehr Verantwortung übernommen“, so Jutta Marx. Sie begleitete ihren Chef auch bei der Suche nach einem Investor, den sie schließlich in der VR Equitypartner fanden, einer Tochter der genossenschaftlichen DZ Bank und der WGZ Bank. Der Eigenkapitalfinanzierer hat sich auf mittelständische Familienunternehmen spezialisiert. Derzeit hält VR Equitypartner 65 Prozent der Firmenanteile. Auch Gründer Uwe Hinrichsen hat noch Anteile und sitzt in der Gesellschafterversammlung. In die Unternehmensführung mischt er sich nicht ein, hilft aber auf Nachfrage mit seinem „Wissen und gibt Tipps und Hinweise“, lobt die Neu-Unternehmerin.

Ein solches Management Buy-out (MBO), also ein Unternehmensübergang, bei dem ein oder mehrere Führungskräfte ihren bisherigen Arbeitgeber übernehmen, ist besonders bei Mittelständlern weit verbreitet. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) schätzt den Anteil bei Familienunternehmen auf rund 17 Prozent, während gut die Hälfte Nachfolge-Unternehmen von den Kindern oder anderen Familienmitgliedern weiter geführt werden. In etwa 29 Prozent der Fälle kommen externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder sonstige Interessenten zum Zuge.

Den richtigen Nachfolger zu finden, ist ein erhebliches Problem, denn der eigene Nachwuchs hat immer seltener Lust auf den elterlichen Betrieb. Nach einer Studie des Center for Family Business der Universität St. Gallen leh-

## Die Aufsteiger

Unternehmer-Kinder haben immer seltener Lust auf Nachfolge. Oft übernehmen daher erfahrene Führungskräfte das Ruder



Firmen wie Dilax Intelcom bieten intelligente Lösungen zum Erfassen und Lenken von Personenströmen etwa auf Flughäfen

### Firma in neuen Händen

Übersetzt heißt Buy-out Auskauf. Bei einem **Management Buy-out** (MBO) übernehmen Manager Unternehmensanteile von den bisherigen Inhabern. Erst wenn mindestens zehn Prozent aufgekauft werden, spricht man von einem Buy-out. Finanziert werden MBOs meistens nur zu einem geringen Anteil

aus Privatvermögen. Viel wichtiger sind Investoren, welche für den Eigenkapitalanteil sorgen. Zudem spielen auch Banken ihren Part, denn sie sind zuständig für den benötigten Anteil an Fremdkapital. Im Falle einer (überwiegenden) Fremdfinanzierung spricht man von einem **Leveraged Buy-out**. Davon

abzugrenzen ist ein MBO einer angeschlagenen Gesellschaft. Hierbei kann das MBO auch durch einfachen Aktienübertrag zu einem symbolischen Preis erfolgen. Im Gegensatz zum MBO steht das **Employee Buy-out**, bei dem Firmenmitarbeiter die Unternehmensanteile erwerben.

nen 74 von 100 Firmensprösslingen den Eintritt ins Familienunternehmen ab. Externen Fachleuten wiederum winken angesichts der guten Arbeitsmarktlage beste Chancen auf interessante und gut dotierte Jobs.

Häufig liegt die noch größere Schwierigkeit bei einem Eigentümerwechsel in der Person des alten Chefs. „Viele können nicht loslassen. Die emotionale Bindung an das Lebenswerk ist oft sehr eng. Das führt dazu, dass das Problem

der Nachfolge häufig zu spät angegangen wird“, erläutert Marc Evers, Mittelstandsexperte des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK). Außerdem würden die Senior-Unternehmer mitunter einen überhöhten Kauf-

preis verlangen. „Wir sprechen hier von ‚Herzblutrendite‘, bei der die Zeit, die der Eigentümer in das Unternehmen investiert hat, in den Kaufpreis einfließt.“

Einen weiteren Knackpunkt benennt Bernd Seel, Leiter des Instituts für Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge der Fachhochschule des Mittelstandes: „Gerade in kleineren Firmen kennen Eigentümer und Führungskräfte einander meist sehr gut, wissen um Stärken und Schwächen.“ Da komme es schon mal vor, dass die Qualifikation eines Managers zum Nachfolger in Frage gestellt werde, „weil dieser den Schreibtisch nicht ordentlich aufgeräumt hat“. Seiner Erfahrung nach liege die Erfolgchance bei einem Management Buy-out bei rund fünfzig Prozent.

„Ein Unternehmen, das lange vom Inhaber selbst geführt wird, ist – ähnlich einer Familie – ein soziales System mit seinen zwar nicht dokumentierten, aber dennoch klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten“ beschreibt Christian Futterlieb, Mitglied der Geschäftsführung von VR Equity Partner. Das gelte für zwischenmenschliche Beziehungen wie auch Entscheidungs- und Controllingprozesse, die oft auf den Inhaber zugeschnitten seien. „Der Übergang eines Unternehmens ist ein langwieriger und komplizierter Prozess, den wir systematisch mit einem individuell angepassten Nachfolgekonzept begleiten“, so Futterlieb. Themen wie Organisation und Controlling werden dabei angegangen, dazu kommen Anpassungen der rechtlichen Strukturen an die neuen Eigentumsverhältnisse.

Für Peter Hammermann, Geschäftsführer und Seniorpartner des Eigenkapitalinvestors Equistone Partners Europe, sind Investoren nicht nur Kapitalgeber, sondern auch Sparringspartner. „Wir haben Einblicke in sehr viele Unternehmen, verfügen über Kontakte, wissen, wie Unternehmensfunktionen weiterentwickelt werden können.“ Dieses Wissen stelle der Investor den Firmen zur Verfügung. Auch die Beteiligung des bisherigen Managements sieht Hammermann grundsätzlich positiv: „Bei einer Firmennachfolge sind wir in der Regel dafür, dass das Management bleibt und sich – je nach Betriebsgröße und individueller finanzieller Möglichkeiten – am Unternehmen beteiligt.“

Jutta Marx erachtet die intensive Begleitung durch VR Equitypartner durchaus als hilfreich: „Durch die Zusammenarbeit sind wir gezwungen, Entscheidungen detaillierter zu begründen, Prozesse genauer zu dokumentieren und wir müssen uns anders absichern als früher.“ All das habe die Qualität der Unternehmensführung verbessert. „Wir haben ein sehr erfolgreiches erstes Jahr hinter uns“, sagt die Dilax Intelcom-Chefin selbstbewusst. Auch wenn sich ihre Arbeitsbelastung deutlich gesteigert hat, ist sie mit ihrem Weg zufrieden. „Das Wichtigste ist es, als Nachfolger die Freiheit zu haben, Dinge zu verändern“, resümiert Marx.

GETTY IMAGES