



Zwei Generationen, eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge (von links): Gisela, Hartwig und Sohn Torben Schlachta.

FOTO: FRANK PETER

Kopieren reicht nicht aus

Die Zahl der Firmeninhaber ohne Nachfolger wächst – Für erfolgreiche Übergaben gibt es keine Blaupause, aber Hilfe

VON FATIMA KRUMM
UND ULRICH METSCHIES

KIEL. Hartwig und Gisela Schlachta haben es gewagt, trotz Bedenken. „Ich habe ihm zuerst sogar abgeraten“, sagt Mutter Gisela. „Weil es soviel Arbeit ist. Junge, überlege dir das, haben wir immer gesagt.“ Torben Schlachta hat überlegt. Und sich dafür entschieden. Seit Kurzem führt er das Kopiergeschäft Repro Renard an der Kieler Ringstraße. Die Firmennachfolge glückte, das ist nicht selbstverständlich.

Das Thema ist hochemotional: Niemand gibt gern ein Unternehmen ab, das er über Jahrzehnte geführt hat. Warum auch? Läuft doch alles bestens. Das Problem wird unterschätzt, verdrängt, beiseite geschoben. Und zwar von denen, die es am meisten betrifft: den Unternehmern. Sie regeln ihre Nachfolge nicht – oder zu spät. Ein Risiko für den Betrieb und seine Mitarbeiter: „Wenn erst der Arzt sagen muss, dass es Zeit ist, kürzer zu treten, dann ist die Lage kritisch“, sagt Nils Thoralf Jarck, verantwortlich für Unternehmensnachfolgen bei der Industrie- und Handelskammer Schleswig-Holstein (IHK).

Die Zahlen sind alarmierend: In den kommenden zehn Jahren müssen nach Berechnungen der Kieler Unternehmensberatung HWB in Schles-

wig-Holstein rund 7000 Unternehmer einen Nachfolger finden. 220 000 Arbeitsplätze sind betroffen, Unternehmenswerte von 22 Milliarden Euro. Die Erfahrung zeigt, dass es nur für die Hälfte eine Lösung

➔ **In den nächsten zehn Jahren suchen rund 7000 Unternehmer einen Nachfolger. Bei 3500 ist die Frage ungeklärt.**

im Familienkreis gibt. Verbleiben also etwa 3500 Firmen, für die die Nachfolgefrage ungeklärt ist. Tatsächlich dürfte die Zahl höher sein, denn die Berechnungen berücksichtigen nur Betriebe ab einem Jahresumsatz von einer Million Euro. „Torben ist mit Feuereifer und Begeisterung dabei“, sagt

seine Mutter. Nach einer Ausbildung zum Feinwerkmechaniker und ein paar Semestern Mechatronik-Studium stieg er 2013 ins Geschäft ein. Um der Tochter gerecht zu werden, verkauften die Eltern es an den Sohn. Sein technisches Verständnis kommt dem Geschäftsführer bei der Arbeit zu Gute. „Ich kann viel selber machen und so Kosten für den Techniker sparen“, sagt der 31-Jährige. Nur mit der Planung hätten sie früher anfangen sollen. „Das ist ganz schön viel Bürokratie“, sagt Gisela Schlachta. „Aber es wird langsam übersichtlicher.“

„Die meisten Inhaber schieben das Problem auf“, sagt IHK-Experte Jarck. Und so steigt die Zahl der Firmen, für die eine Lösung gefunden werden muss, seit Jahren, und da-

mit auch der Beratungsbedarf. Wer den Weg zur Beratung findet, mit Steuerberater und Rechtsanwalt oder Unternehmensberater über das Thema spricht, der ist schon gut davor. Doch das sind die wenigsten. Hinzu kommt: Nur selten läuft es so, wie Berater es sich wünschen. Fünf Jahre vor der Übergabe sollte mit den Vorbereitungen begonnen werden; spätestens ab einem Alter von 55 Jahren, sagt Jarck, sollten sich Unternehmer ernsthaft Gedanken machen.

„Mein Sohn, über 40, ist noch nicht so weit“

Repro Renard beschäftigt sieben Angestellte und Aushilfen. Einer davon ist Vater Hartwig Schlachta. Dem 72-Jährigen macht die Arbeit auch nach Jahrzehnten noch Spaß. Jahrzehnte, die sein Sohn noch vor sich hat. Repro Renard, 1945 als analoges Fotogeschäft von Großvater Walter gegründet, ist heute beim Digitaldruck auf dem neuesten Stand. 1960, erzählt Gisela Schlachta, sei Repro Renard das erste Geschäft in Kiel mit elektrostatischem Kopierer gewesen.

Fortschrittlich will es auch der neue Geschäftsinhaber halten. Kopieren reicht nicht aus. Selbstbedienungsterminals, Photoshop und Digitaldrucker mit zwölf Farben hat er schon vor Langem ange-

schafft. „Nur so ist die Konkurrenz gegenüber Online-Anbietern möglich“, sagt Torben Schlachta. Mit Qualitätsgarantie und schnelleren Druckzeiten als bei Online-Druckereien will er bei Kunden punkten.

Zu Reinhard Meyers Geschäft zählt auch die Unternehmensnachfolge. Aus Erfahrung weiß der SPD-Wirtschaftsminister, dass es nicht immer so rund läuft wie bei Schlachtas. „Ich habe ein Unternehmen erlebt, in dem der Senior-Chef weit über 60 Jahre alt war, auf eine Person zeigte und sagte: Das ist mein Sohn, der ist über 40, aber der ist noch nicht so weit.“ Mit einem Förderprogramm, zugeschnitten auf Nachfolgelösungen, will die Landesregierung das Problem entschärfen. „Wir sehen, dass es für Unternehmensnachfolger nicht ganz einfach ist. Sie werden von der Bank oftmals anders behandelt als ihre Vorgänger“, sagt der Wirtschaftsminister und verweist auf Angebote von Investitionsbank, Mittelständischer Beteiligungsgesellschaft und Bürgerschaftsbank.

Schlachtas bereuen die Entscheidung nicht, auch wenn die Verantwortung einen Nachteil für Torben hat. Die Arbeit vereinnahmt den jungen Inhaber sehr. Sein Hobby, die Musik, kann er nicht mehr ausleben. „Dafür ist einfach keine Zeit mehr.“

Mentoren helfen bei Unternehmensnachfolge

Um dem steigenden Beratungsbedarf gerecht zu werden, kooperiert die Industrie- und Handelskammer Schleswig-Holstein unter anderem mit den **Mentoren für Unternehmen**. In dem Verein unterstützen einstige Führungskräfte ehrenamtlich Firmeninhaber. „Wir ersetzen keine Beratung, sondern verstehen uns als eine Art Coach, der den Unternehmer durch den gesamten Übergabeprozess begleitet“, sagt Jörg Noak

(65), einst Personalmanager und einer der 35 Mentoren. Bei Hindernissen – dem Chef, der nicht loslassen will, der Bank, die mit der Finanzierung zögert – können Mentoren Brücken bauen. In den vergangenen zwei Jahren hat der Verein über 50 Nachfolgefälle begleitet. Die IHK bietet auch eine Nachfolgebörse an, in die sich Firmeninhaber und Interessenten eintragen können – unter striktem Vertrauensschutz.