

# Unternehmensnachfolge geregelt bei ATN

**IN TROCKENEN TÜCHERN** | Als die ATN GmbH, München, ihre Sudhaussteuerung multibrauplus® 2011 offiziell auf der BrauBeviale vorstellte, hatten die beiden Geschäftsführer Wolfgang Ziegler und Josef Schwarz bereits im Hinterkopf, dass sie sich in nicht allzu ferner Zukunft auf die Suche nach einem geeigneten Nachfolger machen müssen. Als es soweit war, holten sie sich Unterstützung bei einem Unternehmensberater und fanden so ihren Wunschnachfolger: Der neue Geschäftsführer der frisch gegründeten Multibrau GmbH mit Sitz in Teisnach heißt Herbert Meier und ist bereits ein bekanntes Gesicht in der Braubranche.

**STEHT EINE** Unternehmensnachfolge im Raum, ploppen unweigerlich viele Fragen im Kopf auf: Wann sollte ich mit der Suche nach einem geeigneten Nachfolger beginnen? Wo und wie finde ich jemanden, der genauso für mein Geschäftsfeld brennt wie ich selbst? Gibt es jemanden geeignetes aus der eigenen Familie, kann es ein Mitarbeiter der Firma sein? Sollte besser ein Externer das Ruder übernehmen oder ein Mitbewerber aus der Branche? Wie gestalte ich die Gespräche, die Unterlagen, und was ist mit der rechtlichen Seite? Was passiert, wenn es nicht klappt, einen Nachfolger zu finden?



**Autorin:** Monika Wels, Fachautorin und Texterin, Thalmassing

Oft vermischt sich die Nachfolgefrage auch mit einem mulmigen Gefühl. Schließlich ist man verbunden mit dem Unternehmen, das man Jahre oder Jahrzehnte lang erfolgreich aufgebaut, ausgebaut, geleitet und begleitet hat. Wird mein Nachfolger es genauso gut können wie ich? Hinterlasse ich meinen Kunden einen zuverlässigen Partner? Das Loslassen und Übergeben ist nicht immer einfach.

## Es kann nicht früh genug sein

Doch die Nachfolge und Übergabe kann gut gelingen, wenn man sich entsprechend vorbereitet. Dies erfordert aber vor allem eines: Zeit. „Drei bis fünf Jahre sollte man sich ungefähr einräumen“, empfiehlt Holger Habermann, selbstständiger Unternehmensberater und Partner bei Kern Unternehmensnachfolge am Standort München, einem Beratungsunternehmen, das sich ausschließlich auf die Unternehmensnachfolge kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) spezialisiert hat. Je länger man sich Zeit für die Vorbereitung nähme, desto besser gelinge die eigentliche Nachfolge, erklärt der Experte in Sachen Unternehmensnachfolge. „Ein ‚Zu

früh‘ gibt es eigentlich nicht. Das Beste wäre, die Unternehmer würden schon mit den ersten Gedanken an die Nachfolge in Kontakt mit einem Unternehmensberater treten. Oft könnten so Fehler vermieden oder zeitaufwändige wertsteigernde Tätigkeiten vorher erledigt werden.“ Auch steuerliche Optimierungen benötigten zum Beispiel oft viel Zeit, erklärt der Nachfolge-Profi. Das Schlimmste sei, wenn einem dann der Termindruck im Nacken hänge.

## Beratung musste her

Habermann, der an den Standorten München und Salzburg tätig ist, durfte schon die verschiedensten Firmenübergaben im familiären und außerfamiliären Umfeld begleiten und weiß, wo im Übergabeprozess Fallstricke lauern können. Mit der 1983 als Ingenieurbüro von den beiden Verfahrenstechnikern Josef Schwarz und Wolfgang Ziegler gegründeten ATN GmbH nahm nun ein weiterer Mandant die Expertise Habermanns gerne in Anspruch.

Dabei hatten die beiden ATN-Geschäftsführer die externe Unterstützung anfangs gar nicht eingeplant.

„Wir haben vor gut drei Jahren begonnen, uns aktiv mit dem Thema Nachfolge zu beschäftigen. Da waren wir 62 und 63 Jahre alt. Das ist dann zwar noch nicht gleich der endgültige Cut im Berufsleben, aber man sollte schon mal daran denken, dass allmählich alles ordentlich geregelt wird.

Als Unternehmer weiß man, dass sich ein Betrieb nicht von heute auf morgen übergeben lässt und man nach einem Verkauf noch ein paar Jahre begleitend dabeibleiben sollte“, so Josef Schwarz. „Wie wohl sehr viele Mittelständler vor uns versuchten wir es anfangs noch auf eigene Faust“, berichtet der Unternehmer weiter. „Wir merkten aber schnell, dass das nicht optimal und relativ aufwändig ist. Man kann die Nachfolgefrage nur nebenher



**ATN-Geschäftsführer Josef Schwarz**

erledigen, denn das Tagesgeschäft läuft und duldet keinen Aufschub. So haben wir dann beschlossen, uns zunächst einmal Beratung bei unserer zuständigen Industrie- und Handelskammer (IHK) zu holen. Im Nachhinein das Beste, was wir machen konnten. Denn dort hat man uns geraten, Unterstützung durch einen professionellen Unternehmensberater zu holen. Was wir dann auch getan haben.“

### ■ Den Aufwand nicht unterschätzen

Manch einer mag sich nun denken, so eine externe Unterstützung sei ja nur ein weiterer Kostenfaktor, den man sich besser sparen könnte. „Sicher“, meint Schwarz, „günstig ist es nicht, wenn man sich jemanden zu Hilfe holt. Doch wenn man die Zeit rechnet, die allein schon notwendig ist, um potenzielle Interessenten über eigene Netzwerke, über Unternehmensbörsen und -datenbanken zu finden und anzusprechen und mit jedem einzelnen, der infrage kommt, dann auch sprechen möchte, kommt man ganz schnell zu der Einsicht, dass sich diese Dienstleistung lohnt. Wir selbst haben im Vorfeld schon ein Jahr für die Suche verwendet, hatten unsere Kontakte angezapft und mit potenziellen Kandidaten gesprochen, den optimalen Bewerber aber trotzdem noch nicht gefunden. Dazu kommen dann noch Dinge wie zum Beispiel ein vollständiges Exposé auszuarbeiten, ein Käuferprofil für die Plattformen zu erstellen, sich das Rechtliche anzulesen und Verträge vorzubereiten“, erklärt der Unternehmer.

Die Entscheidung, all das in Habermanns Hände zu legen, bereuen Ziegler und Schwarz keine Sekunde. So konnten sie sich beruhigt um das eigentliche Tagesgeschäft kümmern, während Habermann sich auf die Suche nach dem perfekten Käufer machte und die entsprechenden Rahmenbedingungen für den Verkauf ausarbeitete. Das Anforderungsprofil, das der neue Geschäftsführer erfüllen sollte, war anspruchsvoll. Es galt jemanden zu finden, der gute Branchenkenntnisse vorzuweisen hatte, zum Beispiel einen Braumeister mit hervorragenden Marktkenntnissen. Der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin musste über tiefes technisches Wissen verfügen. Der Idealfall: jemand, der bereits als technischer Berater in der Branche unterwegs war. Ein eigenes Netzwerk mitzubringen wäre sehr von Vorteil. Ergänzend sollte Interesse daran bestehen, notwendige Fähigkeiten wie zum Beispiel die Programmierung rasch zu erlernen. Immerhin

würde „dem/der Neuen“ das über Jahre aufgebaute Wissen zweier Ingenieure in die Hände gelegt werden. Eine ausgeprägte Vertriebsmentalität erklärt sich von selbst, und ganz wichtig: persönliche, gegenseitige Sympathie. Schließlich würde eine längere Übergangsphase notwendig sein.

### ■ Käufer gesucht ...

Nach diesen Kriterien erfolgte dann die Vorauswahl der Bewerber. Habermann führte im Namen seiner Mandanten zahlreiche Gespräche mit Interessenten und prüfte diese auf Herz und Nieren. „Es gab viele Bewerber,

die sich für das multibrauplus-System interessiert hätten“, berichtet der Berater, „und meine Aufgabe war es nun, herauszufiltern, ob sie auch zum Produkt und zum Verkäufer passen. Hat man den idealen Kandidaten dann gefunden, kommt die eigentliche Herausforderung: den Kaufinteressenten gut durch den Prozess zu bringen.“ Man müsse in den Vorgesprächen vieles konkretisieren, vorbehaltslos und emotionslos nachfragen, viel erklären und sich erklären lassen, um die spätere Kommunikation mit beiden Parteien leiten und mögliche Konfliktpotenziale erkennen zu können. Dabei

bedürfe es viel Fingerspitzengefühl. „Wir als Berater sind quasi Mittelsmänner, deren Hauptaufgabe es ist, Dinge im Vorfeld abzufangen, zu filtern, zu bündeln und in Gesprächen in beide Richtungen zu vermitteln“, beschreibt Habermann die Beratertätigkeit.

**■ ... und gefunden!**

Im Falle der ATN GmbH hatten sich drei Bewerber für finale Gespräche herauskristallisiert, mit denen die Verkäufer Ziegler und Schwarz dann gemeinsam mit Holger Habermann in Klausuren gingen. Unter diesen befand sich auch Herbert Meier, der den meisten Lesern aus seiner langjährigen Tätigkeit als Technischer Berater und Geschäftsführer des Verbands Privater Brauereien Bayern e.V., München, bekannt sein dürfte. „Ein echter Glücksfall für uns, dass Herr Meier sich in die Selbstständigkeit wagt und unser multibrauplus in der Ausschreibung sofort erkannt hat“, konstatiert Josef Schwarz. Denn der Lebenslauf Meiers passte auf die Käufer-Kriterien wie der berühmte Deckel auf den Topf.

Meiers Karriereweg begann nach dem Abschluss bei Doemens als leitender Braumeister u. a. bei den Brauereien Wienering und Kaiserdom, wo er reichlich praktische Erfahrung sammelte. Für zwei Jahre verschlug es ihn dann ins Projektmanagement der Krones AG, Werk Steinecker. Dort wirkte er Projekte aus der Prozesstechnik vom Sudhaus bis in den Drucktankkeller ab, bevor er sich 2015 entschied, zum Verband Privater Brauereien nach München zu wechseln. Er beriet dort zunächst die Mitgliedsbetriebe in technischen und technologischen Fragen sowie im Bereich Arbeitssicherheit, bevor er seinen Lebenslauf um die Position des Geschäftsführers ergänzte.

Josef Schwarz zeigt sich mit der Wahl seines Nachfolgers hochzufrieden: „Herr Meier bringt alles mit, was wir uns für die



**ATN-Geschäftsführer Wolfgang Ziegler**

Nachfolge gewünscht haben: Er kennt die Geschäftsführertätigkeit und ist gut vernetzt. Er hat Visionen, ohne den Hang zum Machbaren zu verlieren, bringt technisches Verständnis mit, sieht, was in einem Betrieb wirklich gebraucht wird, und hat das Ohr damit nahe am Kunden. Er kennt die vertriebliche Arbeit bereits und bringt neben Kontakten in die gesamte Braubranche vor allem auch gute Kontakte

zum noch recht jungen Feld der Craft Brauereien mit, was sicherlich ein starkes Plus für die Zukunft ist.“

**„Außer dem Firmensitz ändert sich nichts“**

Auch Käufer Herbert Meier ist glücklich. Mit der Übernahme des Sudhaussteuerungssystems multibrauplus und der damit einhergehenden Gründung des Unternehmens Multibrau GmbH zum 1. Oktober 2020 suchte sich der 46-Jährige in der Selbstständigkeit nochmals eine neue Herausforderung. „Für mich war klar, dass ich jetzt mit Mitte 40 nochmal etwas Neues anfangen möchte. Multibrauplus ist ein absolut tolles, anwenderfreundliches und einfach zu handhabendes Produkt, das den Weg in die zeitgemäße Automation auch für kleine und mittelständische Betriebe ermöglicht“, so Meier. Denn das Thema Industrie 4.0 mache auch vor den Brauereitoren kleiner Betriebe nicht Halt. „Da ich selbst ein sehr technikaffiner Mensch bin, freue ich mich riesig darauf, die KMU in Zukunft hierbei beraten und

unterstützen zu können“, so Meier weiter. Dass seine Entscheidung auch etwas mit dem Familienleben zu tun hat, daraus macht der frischgebackene Unternehmer kein Geheimnis: „Ich habe die Arbeit beim Verband wirklich sehr gerne gemacht und gehe auch mit einem kleinen Tränchen im Auge von dort weg. Trotzdem überwiegt die Freude bei meiner Frau und mir, dass wir nun nach 15 Jahren keine Wochenendbeziehung mehr führen müssen“, lacht Meier. Auch wenn die Kinder schon groß und fast aus dem Haus seien und die neue Tätigkeit ebenfalls mit viel Reisezeit und Terminen vor Ort verbunden sein würde, so hätte man als Selbstständiger doch andere Gestaltungsspielräume.

Wichtig ist es Meier zu betonen, dass Bestandskunden sich nicht vor dem Geschäftsführerwechsel fürchten müssen. „Außer, dass sich der Firmensitz jetzt von München nach Teisnach verlagert, wird sich am System multibrau selbst nicht viel verändern. Eine Systemumstellung im Betrieb ist ja eine langfristige Investition, bei der man sich auch darauf verlassen möchte, dass man in Zukunft noch einen Ansprechpartner

für sein Produkt hat. Und Sie werden neben mir auch weiterhin erstmal die bekannten Gesichter sehen, wenn es die Situation vor Ort erfordert. Der Plan ist, dass ich das Geschäft zwar mit allen Konsequenzen als Geschäftsführer übernehme, mithilfe der Herren Ziegler und Schwarz aber in den nächsten drei Jahren sukzessive und langsam in alle Aufgaben hineinwachsen“, erklärt Meier weiter. Und Josef Schwarz lacht und ergänzt: „Und wir können

uns allmählich und langsam darauf vorbereiten, dass wir hier nicht mehr so viel gebraucht werden und uns neuen Aufgaben widmen. Das nennt sich eine klassische Win-Win-Situation!“



**Der neue GF der Multibrau GmbH: Herbert Meier**