

Tausende sächsische Mittelständler suchen einen Nachfolger -

# Hilfe, Kronprinzen dringend

Das sächsische Wirtschaftsministerium geht davon aus, dass bis 2020 in 15 000 sächsischen Unternehmen Übergaben (Grafik rechts) anstehen. Diese Betriebe sichern ca. 200 000 Arbeitsplätze im Land und erzielen Umsätze im Milliardenbereich. Fakt ist: Die hiesige Wirtschaftsentwicklung hängt in der Zukunft entscheidend davon ab, wie erfolgreich diese „Übergänge“ gemeistert werden.

Von Pia Lucchesi

**Das Ende der DDR und ihrer volkseigenen Betriebe markierte 1990 den Anfang einer neuen Ära in der sächsischen Wirtschaft. Tausende wagten damals mutig den Sprung in die Selbstständigkeit. So mancher übernahm seinen alten Betrieb und riskierte Haus, Hof und Spargroschen, um dem Traum vom persönlichen Wirtschaftswunder nachzujagen. Viele fanden ihr Glück! Sie wolen heute ihr Lebenswerk in junge, zupackende Hände legen - doch die zu finden, ist sehr, sehr schwer...**

Dazu muss man weiterhin wissen: 90 Prozent der Betriebe in Sachsen beschäftigen nicht mehr als 20 Mitarbeiter. Unternehmer besonders im Alter zwischen 40 und 50 Jahre haben vor 20 Jahren im Freistaat den Gründer-Boom ausgelöst. Sie erreichten jetzt (fast) das Rentenalter. So mancher denkt nun: Ups, davon habe ich noch nie etwas gehört. Gut möglich, denn Diskretion bestimmt das Business. Kein Firmenhaber geht mit solchen Sorgen hausieren. Das könnten

die Kunden und die Belegschaft missverstehen und die Hausbank aufschrecken. So mancher Firmenchef sitzt das Problem auch aus in der Hoffnung: „Es wird schon werden...“ Die Kammern versuchen ihren ergrauten Mitgliedern

die Kunden und die Belegschaft missverstehen und die Hausbank aufschrecken. So mancher Firmenchef sitzt das Problem auch aus in der Hoffnung: „Es wird schon werden...“ Die Kammern versuchen ihren ergrauten Mitgliedern

nach Möglichkeit zu helfen: In Netzwerken organisieren sie spezielle Informations-Runden. Ein solches Forum in Dresden heißt „Folgerichtig“. In verschiedenen Datenbanken (zum Beispiel im Internet unter [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)) sammeln sie virtuelle Visitenkarten von Firmen- und ihren Besitzern, die übergeben wollen sowie von Interessenten, die bereit wären zu übernehmen. Das Wirtschaftsministerium pflegt ein umfassendes Internetportal ([www.unternehmensnachfolge.sachsen.de](http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de)).

Dennoch zeigen Statistiken: Auf zehn Übergabe-Angebote kommen weniger als drei Nach-

fragen. Unternehmer und speziell Nachfolger zu sein, scheint nicht „en vogue“ bei der Jugend. Die meisten Hochschulabsolventen streben heute Karrieren in internationalen Konzernen oder Verwaltungen an. Damit sich das ändert, hat die TU Chemnitz 2012 mit Fördermitteln von EU und Freistaat ein Zusatzstudium (Dauer: ein Semester) ins Leben gerufen. Das Angebot wendet sich an Studierende und Doktoranden aller Studienrichtungen, die in einem kleinen oder mittleren Unternehmen in Sachsen eine Führungsposition anstreben. Mario Geißler, Geschäftsführer des Pilotprojektes: „Wir setzen auf absolute Praxisnähe. Zur

## Experte fordert neue ‚Gründerzeit‘

Der Chemnitzer Prof. Reinhard Erfurth stand viele Jahre dem Industrieverein Sachsen vor. „Wir brauchen in Deutschland eine neue Gründerzeit“, sagt der Unternehmerblick auf den anstehenden Generationswechsel in 15 000 Firmen.

**Morgenpost am Sonntag:** Herr Erfurth, sorgen Sie sich um die Zukunft der sächsischen Wirtschaft angesichts dieser Zahl?

Foto: Wolfgang Schmidt



**Erfurth:** Ja und Nein. Bange ist mir, weil wir dadurch eine große Schar kompetenter, gestandener Entscheider verlieren werden. Sie haben nach der Wende ihr Glück in die eigenen Hände genommen und sind unternehmerisch tätig geworden. Jetzt muss die nächste Generation ran. Damit eröffnen sich der Wirtschaft und den Betrieben ganz neue Chancen.

**Viele Firmenchefs berichten, dass Sie Probleme haben, Leute zu finden, die in ihre Fußstapfen treten wollen. Warum?**

**Erfurth:** Unsere Gesellschaft lebt von der Leidenschaft und Intelligenz der Unternehmer. Leider wird das im Alltag heute oft vergessen. Viele Jugendliche haben überhaupt keine Vorstellung vom Unternehmertum. Das muss sich dringend ändern. Wir brauchen eine neue Gründerzeit.

**Warum gestalten sich „Staffelstabübergaben“ in der Wirtschaft als so schwierig?**

**Erfurth:** Eine Firmenübergabe stellt ein Stück Lebensplanung dar. Sie sollte darum mindestens fünf Jahre im Voraus angegangen werden. Manche Unternehmer verdrängen und vergessen das im hektischen Tagesgeschäft. Ich kann darum nur jedem eindringlich raten, rechtzeitig an die Zukunft zu denken. Wer seine Nachfolge nicht regelt, verliert sein Unternehmen.



wenn sie es denn tun ...

# gesucht!

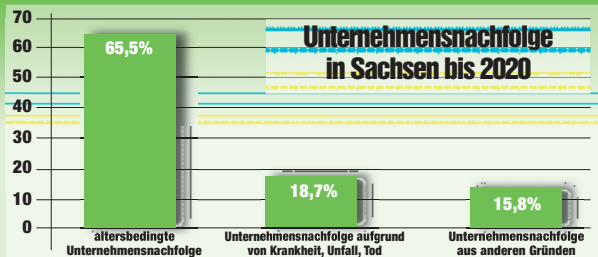
Ausbildung gehören Workshops mit Unternehmern, ihren Nachfolgern und Exkursionen in Betriebe.“ Neben betriebswirtschaftlichem Know-how werden auch die sozialen Kompetenzen geschult. Geißler: „Ein vergleich-

bares, kostenfreies Angebot gibt es in Deutschland nicht.“ Bis 2013 werden die Chemnitzer noch gefördert, danach soll ein Konzept stehen, wie auch andere Hochschulen solche Zusatzqualifikationen anbieten könnten.



**Stephan Schneiders Firmen beliefern auch Automobilhersteller. Hier hält der Chef den Sturzenker der Hinterachse des BMW M3 (gr.F.). Oben: Im Wettbewerb „Sächsischer Meilenstein“ werden erfolgreiche Firmenübergaben geehrt. 2011 gewannen die Chefs vom Möbelaufbau Sayda.**

Fotos: Ove Landgraf/PR



## Neuer Chef machte die ‚Katze im Sack‘ zum Vorzeigebetrieb

Gewagt und gewonnen: Die Inhaber der Firma Umformtechnik Radebeul suchten nach dem Jahrtausendwechsel einen gestandenen Manager, der ihre Fabrik als Eigentümer übernimmt und in die Zukunft führt. Sie quälten dabei viele Ängste: Würde die Konkurrenz die Situation ausnutzen und sie ausspähen? Bleibt der Großkunde in dieser schwierigen Phase fern? Findet sich überhaupt ein Nachfolger?

2003 war Stephan Schneider als Geschäftsführer in der USA tätig. Der studierte Verfahrenstechniker träumte vom eigenen Betrieb und war bereit, als „Kronprinz“ Verantwortung zu übernehmen. „Ich wollte nicht bei Null anfangen und einen Betrieb gründen. Meine Stärke ist das Optimieren. Ich suchte ein besonderes Unternehmen, eine Nische.“ So „fand“ er die Alu-Experten im Elbtal.

Nur ein einziges Mal durfte er das Unternehmen anschauen, seinen Technischen Leiter sprechen und ein wenig in Bücher blicken. 2005 kaufte er die „Katze im Sack“; Nach 21 Jahren als Ange-



**Ein Gabelstapler hilft beim Stapeln von Gitterboxen (F.I.). Uwe Vyskocil sprüht Greif-Trennmittel aus, damit das Aluminium beim Pressen nicht „anbackt“ und gut fließt (F.u.).**



stellter und mit knapp 50 Jahren war er sein eigener Chef und hatte 37 Mitarbeiter. Sein Anwalt witzelte damals: „Der Kaufvertrag ist so dick wie der Einigungsvertrag.“ 2006 gründete er ein zweites

Unternehmen - die Aluminiumtechnik Radebeul. Die ersten Jahre arbeitete Schneider sechs Tage pro Woche bis in die Nacht hinein. Er erlebte böse Überraschungen, die Krise 2009 brachte ihn fast um den Schlaf. Doch Fleiß, Beharrlichkeit und Fairness im Umgang mit Kunden und Lieferanten wurden belohnt. Die Firma befreite sich aus dem Klammergriff des Großkunden und profilierte sich als Hersteller von Aluminium-Schmiedeteile. Ihre absolute Stärke: Kleinserien bis 200 000 Stück und filigrane, dünnwandige Teile. Heute werden in ganz Europa Kunden beliefert - vom Autobauer bis zum Sportartikelproduzenten. Schneider investierte seitdem 14 Millionen Euro. Aktuell beschäftigt er 138 Leute. Nach der Hyperaktivität



**Gute Mitarbeiter sind ein Schlüssel zum Erfolg: Boss Schneider im Gespräch mit Gabriela Vyskocil.**

Foto: Ove Landgraf

der ersten Jahre, in denen auch seine Ehe in die Brüche ging, lässt der Unternehmer es jetzt ruhiger angehen. Er arbeitet nur noch ca. 80 Stunden pro Woche, gönnt sich bewusst Auszeiten, um Inliner oder Schlittschuh zu fahren oder mit dem Enkel zu spielen. Was motiviert ihn tagtäglich? Der Betrieb ist für mich eine Art viertes Kind. Ich möchte, dass es ihm und seiner Belegschaft gut geht“, erklärt der 56-jährige. „Mein Bankkonto ist nicht voll. Im Wesentlichen habe ich hohe Schulden. Aber bessere Zeiten werden kommen.“ Bereit hat Schneider den Kauf der Firma nie. Er sorgt vor. „Seit meinem ersten Tag in Radebeul bereite ich meine Nachfolge vor.“ Zwei seiner drei Kinder „schnuppern“ schon Betriebsluft...