

Ingo Fischbach in Ilmenau:  
Er liefert mit seinem Messsystem  
die richtige Dosis Lichtstrahlung.



## KATEGORIE

### UNTERNEHMENSNACHFOLGE

**OPTE-E-MA ENGINEERING GMBH,**  
Ilmenau

**BRANCHE:** Mess- und Lichttechnik

**UMSATZ 2003:** 500 000 Euro

**GEGRÜNDET:** 1/2002

**MITARBEITER HEUTE:** 3

**ICH BIN FIT FOR BOSS, WEIL ...** ich nicht nur Visionen habe, sondern sie auch zielstrebig umsetze.

**INTERNET:** [www.opteema.de](http://www.opteema.de)

>> Neuer und alter Chef sollten sich beschnuppern, bevor es konkret wird.<<

# Die Wellenlänge macht's

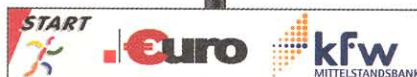
Werden Sie Fit For Boss: Immer seltener finden Unternehmer geeignete Nachfolge-Kandidaten innerhalb der Familie oder der eigenen Firma. Externe Führungskräfte sind gefragt. Euro zeichnet die besten Lösungen aus.

TEXT **CHRISTIANE BÜCHSEL** UND **SEBASTIAN HANNY**

**IN DER DÄMMERUNG FAHREN** und die Verkehrsschilder sind trotzdem lesbar. Ohne Beleuchtung. Ein Traum ist für Ingo Fischbach in Erfüllung gegangen. An der Perfektionierung der dafür notwendigen Lichttechnologie arbeitet der 36-Jährige mit seiner Firma OPTE-E-MA Engineering GmbH hart. Seine neueste Entwicklung ist ein Prüfsystem für fluoreszierende Materialien. Folienhersteller wie 3M arbeiten kleinste Partikel von ihnen in hauchdünne Folien und kleben sie auf Verkehrszeichen. Die Moleküle wandeln ultraviolettes Licht innerhalb einer millionstel Sekunde in einen sichtbaren

Lichtstrahl um. Für die optimale Stärke der Strahlung sorgt Fischbachs System. Und dafür, dass Autofahrer selbst im Dunkeln den Überblick behalten. Bis dahin war es ein weiter Weg. Anfang

2002 übernahm der Ilmenauer die Geschäfte des Messgeräte-Vertriebs. Der bisherige Chef, der 66-jährige Jozsef Makai, verkaufte aus Altersgründen. Ein Jahr vorher bahnte sich das Drama an. Der Sohn wollte das Geschäft nicht übernehmen. Und innerhalb des eigenen Betriebs war keine geeignete Führungskraft mehr vorhanden. Der Vertriebsingenieur Makai musste Personal abbauen, da die Aufträge zurückgingen. Schließlich wandte sich der gebürtige Ungar Anfang 2001 an einen seiner Auftraggeber. Zufällig das Unternehmen, in dem Fischbach beschäftigt war. Beide kannten sich bereits. „Ich dachte



damals bereits an eine Selbstständigkeit“, sagt Fischbach. Innerhalb eines Jahres wurden sich Junior und Senior über die Formalitäten einig. Fischbach rettete die Firma vor dem Ruin, verlagerte den Sitz von Solingen ins thüringische Ilmenau und baute den Dienstleistungsbereich aus.

Eine gelungene Strategie zur Übergabe der Unternehmensleitung, urteilt Professor Volkmar Liebig von der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU). „Wenn der Nachfolger es schafft, Althergebrachtes loszulassen, seine eigenen Fähigkeiten einzubringen und das auch noch zum Markt passt, hat er voll ins Schwarze getroffen“, sagt der Managing Director des Zentrums für Unternehmertum und Existenzgründung an der WHU, der auch Juror der Euro-Jungunternehmer-Aktion „Fit For Boss START-Unternehmen 2004“ ist.

Professor Liebig achtet bei der Beurteilung darauf, ob im Verlauf der Firmenübergabe alle schwierigen Punkte wie Eignung des Nachfolgers, rechtliche und kaufmännische Aspekte berücksichtigt wurden. Ein komplexes Unterfangen, aber Nachfolge ist auch ein komplexes Thema. Experte Liebig hat deshalb den Übergabe-Prozess für Euro systematisiert. Damit neuer und alter Chef wissen, wo sie stehen – und ob sie alle relevanten Punkte bei der Übergabe berücksichtigt haben.

**UND WANN IST DER RICHTIGE Moment, um zu gehen?** „Je früher, desto besser“, bringt es Liebig auf den Punkt. Denn je früher die Übergabe angepeilt werde, desto nachhaltiger und souveräner werde das Unternehmen am Markt fortbestehen. Er fordert deshalb auch eine gewisse Sensibilität der Seniorchefs: „Die Zeit zur Übergabe ist da, wenn Sie merken, dass sich der Markt in eine Richtung dreht, die nicht mehr Ihre Welt ist. Das können dann andere übernehmen.“

Nur jede zweite Unternehmerfamilie dürfte derzeit ihre Firma an eigene Nachkommen weitergeben; 2002 kamen dagegen die Chefs noch zu gut 80 Prozent aus den eigenen Reihen, hat das Institut für Mittelstandsforschung >>

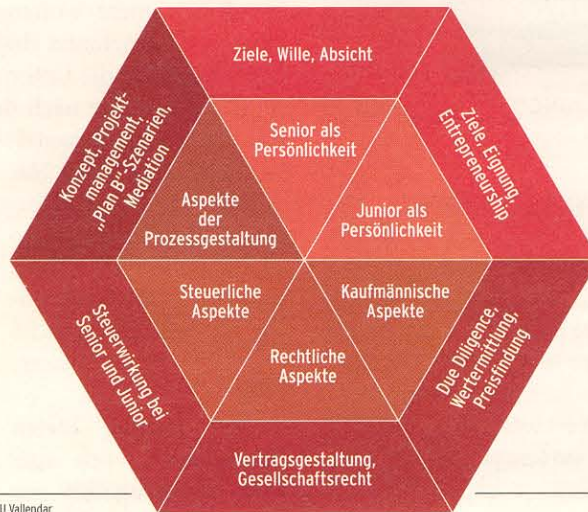
## SYSTEMATIK: Aspekte der Unternehmensübergabe

**IN DER PRAXIS** erweist sich die Übergabe als komplexer Prozess. Das Fortbestehen der Firma steht dabei im Mittelpunkt der Nachfolge. Sechs Aspekte sollten die Beteiligten quasi als Checkliste ansprechen.

Aus Sicht des Seniors: Ist die Zeit wirklich reif, um sich ernsthaft mit der Übergabe auseinander zu setzen? Für den Junior gilt: Ist er als Kandidat

ausreichend qualifiziert? Passt die Firma? Sind die Vorstellungen des Seniors realistisch? Ist absehbar, dass es bei der Übernahme Konflikte geben wird? Auch die kaufmännischen, steuerlichen und rechtlichen Aspekte wie der angemessene Preis sollten Junior und Senior berücksichtigen. Der Übergabeprozess sollte in einem Projekt-Plan festgehalten werden.

### Die sechs Aspekte der Unternehmensübergabe bzw. -übernahme



Quelle: Prof. Liebig, WHU Vallendar



## MEILENSTEINE: Prozess der Unternehmensnachfolge in Phasen

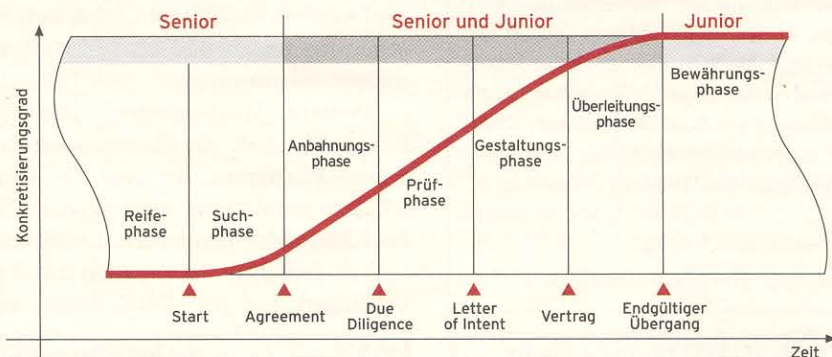
Die Nachfolge gliedert sich in sieben Phasen, die durch Meilensteine unterscheidbar sind:

**SENIOR:** Zunächst muss der alte Chef sich dazu durchringen, einen Nachfolger zu wollen und ihn zu ermitteln. Am Ende der Reifephase gibt er das Startsignal, der Prozess läuft an. Eine Übereinkunft mit dem Junior beendet dann die Suchphase.

**SENIOR + JUNIOR** gleichen in der Anbahnungsphase ihre Vorstellungen ab. In der Prüfphase werden die Bücher offen gelegt und die Firmenanteile bewertet. In den nächsten beiden Phasen werden die Spielregeln für die Zeit des Übergangs und der Vertrag ausgehandelt.

**JUNIOR** muss sich als Unternehmer bewähren und der Firma seine Handschrift geben.

### Unternehmensübergabe bzw. -übernahme in sieben Phasen



Quelle: Prof. Liebig, WHU Vallendar



### PREISE

Die Sieger des Wettbewerbs Fit For Boss START-Unternehmen 2004 erhalten in der

**>KATEGORIE UNTERNEHMENS-NACHFOLGE** ein PR-Paket der Agentur Borchert & Niederländer im Wert von rund 25 000 Euro



**>KATEGORIE JUNGUNTERNEHMEN** einen Audi A6 mit einer attraktiven Business-Ausstattung

**> DIE GEWINNER** der Plätze eins bis drei erhalten zusätzlich ein Coaching-Paket. Referenten der Wirtschaftsjuvenen Deutschland (WJD) geben einen Überblick zu Themen wie Marketing an einem Wochenende im Rhön Park Hotel. Die Wirtschaftskanzlei Bartsch und Partner klärt bei Bedarf Fragen der Unternehmer in puncto Steuern, Arbeits- und Gesellschaftsrecht.



### SO BEWERBEN SIE SICH

**SIE HABEN** ein pfiffiges Geschäftsmodell oder sind ein erfolgreicher Unternehmensnachfolger? Dann nehmen Sie an Fit For Boss START-Unternehmen 2004 teil. Die KfW Mittelstandsbank ([www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)), die Gründer-, Franchise- und Unternehmer-Messe START ([www.start-messe.de](http://www.start-messe.de)), die Wirtschaftsjuvenen Deutschland ([www.wjd.de](http://www.wjd.de)) und das Magazin Euro prämiieren die Sieger des Jungunternehmer-Wettbewerbs am 17. September 2004 auf der START in Essen.

#### TEILNAHMEBEDINGUNGEN

Bewerben können sich Unternehmen oder Nachfolger, die maximal fünf Jahre im Geschäft sind (Stichtag: 1. Juni 1999). Kriterien für Ihre Teilnahme sind ein überzeugendes Geschäftsmodell, die Positionierung im Markt, die Zukunftsaussichten und das Innovationspotenzial. Das Unternehmen sitzt in Deutschland und ist zum Zeitpunkt der Bewerbung bereits gegründet. Es liegt mindestens ein Geschäftsabschluss vor.

Unterlagen: [www.dmeuro.com/fitforboss](http://www.dmeuro.com/fitforboss)

**EINSENDESCHLUSS** für Fit For Boss ist **31. MAI 2004** (Poststempel)

>> (IfM) der Universität Mannheim ermittelt. Vor allem kleine Firmen wie Handwerksbetriebe oder Steuerberaterbüros suchen Nachfolge-Lösungen.

„Häufig interessieren sich dort die Nachkommen nicht für den elterlichen Betrieb“, sagt Armin Pfannenschwarz. Der 38-Jährige promoviert am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten-Herdecke. „Und eine zweite Führungsebene, aus der potenzielle Nachfolger rekrutiert werden können, ist oftmals nicht vorhanden.“ Immer häufiger übernehmen deshalb externe Führungskräfte die Unternehmensspitze. Auf der Suche nach dem richtigen Kandidaten ist mehrgleisig zu fahren. Klaus Nathusius, Honorarprofessor für Entrepreneurship an der Universität Kassel, empfiehlt „eine breite Suche in der Zielbranche und jede Menge Networking“.

Seit kurzem bieten Hochschulen auch spezielle Studiengänge zur Unternehmensnachfolge an. Im September 2003 startete an der Fachhochschule (FH) Pforzheim das bundesweit erste Master-Programm für Nachfolger. An der FH Aachen und der FH für Wirtschaft Berlin können Nachfolge-Interessenten seit 2002 einen Master of Business Administration (MBA) in Unternehmensgründung mit Fokus auf Unternehmensnachfolge erwerben. In 15 bis 18 Monaten sollen die Programm-Teilnehmer für eine Übergabe qualifiziert werden. Drei bis fünf Jahre Berufserfahrung und 10 000 bis 16 000 Euro müssen sie mitbringen.

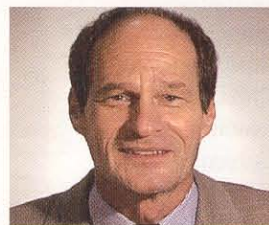
Weitere Möglichkeiten: Die FH Pforzheim plant ein Management-Rotations-Programm, bei dem die Kandidaten mindestens vier Betriebe in zwei Jahren kennen lernen. Liebig entwickelt derzeit in Kooperation mit den Wirtschaftsjuvenen Deutschland ein

Planspiel, bei dem potenzieller Junior und Senior computergestützt durch den Nachfolgeprozess geleitet werden.

Auch öffentliche und private Initiativen bieten Unterstützung in der Nachfolge-Suche, vor allem durch Unternehmensbörsen wie Change/Chance, nextt oder 1-to-manage. Gebote und Gesuche werden von den Partnern kostenlos eingestellt. Aktiv vermittelt werden die Kandidaten nicht. Rolf Güdemann, Leiter des Master-Studiengangs Unternehmensnachfolge an der FH Pforzheim, warnt: „Junioren sollten solche Kontakte kritisch hinterfragen. Oft wird versucht, nicht sanierungsfähige Firmen noch schnell an den Mann zu bringen!“ Nathusius bemängelt die Anonymität: „Datenbanken und Unternehmensbörsen von den Kammern allein sind ungeeignet. Man braucht eine Makler-Funktion.“ Jemanden, der zwischen den Kandidaten vermittelt und auch den Übergabeprozess moderiert.

Für Experten sind unabhängige Berater, die empirische Erfahrung in diesem Umfeld haben, hilfreich. „Der Fortbestand der Firma darf nie aus den Augen verloren gehen. Wenn ein unerfahrener Mediator Fehler macht, geht das auf Kosten der Firma“, unterstreicht Liebig. Das Wissen um die Knackpunkte bei Übergaben, die psychologischen Fallstricke und ein weites Netzwerk können Anhaltspunkte für die Wahl eines erfahrenen Mediators geben.

Der praxiserfahrene Ingo Fischbach weiß um die Problematik der Unternehmensnachfolge: „Man sollte sich beschnuppern, bevor es konkret wird.“ Für den Ingenieur kein Problem. Mit seinen Messsystemen prüft er täglich, ob die Wellenlänge stimmt. <



„Wenn Konzept und Chemie bei der Unternehmensnachfolge stimmen, ist Erfolg unvermeidlich.“

**Professor Volkmar Liebig, Managing Director des Zentrums für Unternehmertum und Existenzgründung an der WHU.**

**Euro-Tipp: Wie Junioren in Familienunternehmen anpacken, lesen Sie ab Seite 66.**

**FAX ABRUF** Formular und Probepräsentation für Fit For Boss: **0190/160461-90**

**WWW INFO** Bewerbungsformular und mehr Infos **WWW.DMEURO.COM/FITFORBOSS**

Faxabruf: 0,62 €/min. aus dem deutschen Festnetz.