

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

Startseite
Erfolgsgeschichten

EIN LANGER WEG: MITARBEITER WERDEN ZU UNTERNEHMERN

Wofür steht Ihr Unternehmen und wer steht hinter ihm?

Die VARIOTEC **GmbH & Co. KG** ist im Bereich des energieoptimierten Bauens führender Hersteller und Systemgeber von Außen-, Spezial- und Funktionstüren. Von 2003 bis 2005 wurde das erste vakuumgedämmte Plusenergiehaus mit passiver Kühlung entwickelt und realisiert. Für die Entwicklung des VIP/QASA-Dämmsystems erhielt das Unternehmen 2007 den Innovationspreis „Produktinnovation Bauen im Bestand“. Darüber hinaus werden zahlreiche Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen mit namhaften Instituten, wie zum Beispiel Fraunhofer ISE, IBP, WKI sowie der Universität Göttingen, HS Rosenheim, **TU** München, FIW München, ift Rosenheim und der Ohm-HS Nürnberg unterhalten.

Die Firma VARIOTEC **GmbH & Co. KG** wurde Ende 1985 von mir, Christof Stölzel gegründet. Produktionsbeginn war im März 1986. 2007 übertrug ich die Geschäftsführung auf zwei Führungskräfte des Unternehmens, Erich Bauer-Ebenhöch und Marco Lerzer.

Wie haben sich Übergeber und Übernehmer gefunden?

Bei mir durchkreuzte ein Schicksalsschlag in der Familie die ursprünglichen Pläne. Ein Management-Buy-Out war für mich letztlich die beste Lösung, doch bis es dazu kam, dauerte es. Zunächst habe ich meinen engsten Führungskräften eröffnet, was ich vorhabe: „Leute, ihr habt die Möglichkeit, euch zu beteiligen“. Ich wollte erst einmal intern eine Lösung finden. Doch dann hörte ich ein halbes Jahr nichts, ein Jahr nichts.

Wie ist die Unternehmensübernahme abgelaufen?

Ich musste mich extern umschaun. Ich schloss einen Vertrag mit einer M&A-Beratungsagentur. Im Nachhinein musste ich feststellen: Schade ums Geld! Über M&A kamen hauptsächlich neugierige Wettbewerber und Spekulanten, auch alle möglichen ausländischen Kaufinteressenten. Unsere damals neuartigen Patente im Bereich Vakuumdämmung haben wohl einige auf den Plan gerufen. Viele wollten vorrangig Know-how abzapfen, das Unternehmen filetieren, Schlüsselfunktionen und Produktion verlagern, und so weiter. Sechs von ihnen kamen zu Gesprächen, aber das habe ich dann schnellstens beendet.

Kontakt



VARIOTEC GmbH & Co. KG
Weißmarterstraße 3-5
92318 Neumarkt/OPf.

www.variotec.de

Auf mehreren Veranstaltungen habe ich mich dann genauer über die Möglichkeit einer Private-Equity-Lösung informiert. Und tatsächlich hatte ich Glück. Ich fand einen entsprechenden Investor, mit dem wir es auch bis zur Vertragsreife durchverhandelt hatten. Doch dabei stellte sich heraus, dass dann alle älteren Mitarbeiter ab 55 plus nicht mehr gefragt gewesen wären. Aber das waren doch gerade diejenigen, die mit mir zusammen die Firma aufgebaut hatten! Auch zahlreiche finanzielle Rückwirkungsklauseln erschwerten die Akzeptanz. Auch diesen Weg habe ich dann ausgesetzt. Daraufhin folgte nochmals ein Briefing mit den Führungskräften und unserem langjährigen Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. „Worauf wartet ihr? Ihr habt doch aus den zahlreichen Meetings gehört, was bei anderen Lösungen auf euch zukommt!“, fragte ich. Von den vier Mitarbeitern, die ich als zukünftige Gesellschafter gesehen hatte, blieben zwei übrig, die sich dann gemeinsam mit dem Wirtschaftsprüfer zur Übernahme bereit erklärten.

Nicht jeder fähige Mitarbeiter ist kapitalseitig so ausgestattet, dass er auch als Unternehmer einsteigen kann: Dieses Problem konnte ich unter anderem über die Vergabe von Privatdarlehen an diese Mitarbeiter regeln sowie mit langfristigen Darlehen an die Nachfolgesellschaft. Zudem ist die Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH stille Teilhaberin geworden. Ich bin übergangsweise noch ein Jahr Gesellschafter und ein weiteres Jahr Geschäftsführer geblieben. Ende 2009 habe ich mich ganz zurückgezogen. Heute bestehen wohlgemerkt keinerlei Verbindlichkeiten mehr, sämtliche Darlehen sind vollständig getilgt.

Von der inneren Entscheidung bis zum Notarvertrag hat der Übergabeprozess vier Jahre gedauert. Zur Nachfolge genügt eben nicht nur der übliche Businessplan oder eine Zukunftsstudie. Man muss schon tief ans Eingemachte gehen, sich Gedanken darüber machen, was man überhaupt mit der Firma anzubieten hat und vor allem aber das Unternehmensprofil schärfen.



VARIOTEC: Gelungene Unternehmensübergabe. © VARIOTEC GmbH & Co. KG

Was waren die größten Herausforderungen bei der Übernahme?

Am schwierigsten war die Überzeugungsarbeit bei den

Ein langer Weg: Mitarbeiter werden zu Unternehmern

Mitarbeitern. Es ist eben schon ein großer Schritt vom Mitarbeiter zum Unternehmer, und es ist auch nicht jedermanns Sache. Aber es hat sich für die Nachfolger gelohnt. Zu wissen, dass es zu keinen übernahmebedingten Entlassungen kam, dass die erfolgreichen Firmenstrukturen am Standort erhalten bleiben und ich somit jedem Menschen aus der Firma ohne schlechtem Gewissen begegnen kann, rechtfertigt alle Mühen, letztlich auch einen geringeren Verkaufspreis.

Wer hat Sie bei der Nachfolge unterstützt?

Ich habe alles Verfügbare gelesen, viele Vorträge besucht und zahlreiche Gespräche mit Banken sowie einigen M&A's geführt. Man sollte unbedingt auch mit einem Private-Equity-Fond sprechen. Der Blick, den diese Experten aufs Unternehmen haben, ist doch ein anderer, globaler – eben der Blick von außen.

Welcher Tipp sollte bei der Unternehmensübernahme unbedingt befolgt werden?

Das Wichtigste ist, neben der definitiven inneren Entscheidung, die frühzeitige und realistische Zeit- und Ablaufplanung mit entsprechenden Ampeln. Zieht sich der Prozess zu sehr in die Länge, kann das für die Firmenzukunft sehr nachteilig sein. Man sollte bei einer solchen Transaktion weder Menschen noch die Firmenphilosophie opfern müssen. Man muss das Feuer weitergeben und nicht verkohlte Reste, denn nur so gelingt auch der eigene „dritte“ Lebensabschnitt.

Welche Ziele haben Sie für die Zukunft?

Ich rate jedem auch diese Phase langfristig zu planen. Dazu habe ich mir eine Werkstatt eingerichtet und im Betrieb ein kleines Holzlager angelegt, wo ich meinem Hobby, dem Drechseln und der Bildhauerei, nachgehen kann. Ich komme dann immer im Blaumann, wie die anderen auch. Das macht mir viel Spaß und ich bin nach wie vor ein gern gesehener Gast in meinem ehemaligen Betrieb. Außerdem bin ich vor kurzem Opa geworden und dazu waren einige Möbel erforderlich, deren Herstellung mir sehr viel Freude bereitete.

Hervorheben möchte ich: Gelingt eine Unternehmensnachfolge, dann ist man befreit von dieser Verantwortung. Sehr viele Unternehmer haben große Probleme damit, ihr Lebenswerk weiterzugeben. Auch ich hatte viele schlaflose Nächte, bis alles geregelt war; heute ist alles gut. Die Konfrontation mit dem Berufs- oder in anderen Fällen mit dem Lebensende bremst zunächst alles aus. Das geht soweit, dass man einfach nicht loslassen kann: Ein Unternehmenschef, den ich kenne, wird mit 94 Jahren im Rollstuhl durch die Firma gefahren. Das ist höchst fahrlässig!

Wo kann ich mehr über Ihr Unternehmen erfahren?

Unter unserer Webseite finden Sie viel Wissenswertes über das Unternehmen.



- **Perfekt beraten und gut vorbereitet
in die Übernahme**

Traditionsbrauerei „Zum Fuchsbeck“



- **Als Geschwister gemeinsam in die
Übergabe**

Wenninger Möbelwerkstätten ...



- **Optimal: Die Nachfolgerin kommt
aus der Familie**

Jensen Karosserie & Lack ...



- **Fließender Übergang: Beste
Einblicke nach Plan**

Optik Uebelhör ...



- **Traditionsbewusstsein schafft
Vertrauen**

Zimmerei Kaiser ...



- **Manchmal braucht man einen langen Atem**

Transportkälte Hartmann ...



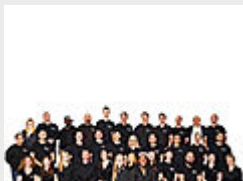
- **Mit der gleichen Unternehmensphilosophie geht alles glatt**

Iphöfer Franzenbäck ...



- **Nur mit Businessplan - auch wenn es schnell gehen muss**

Friseursalon Main Cut ...



- **Von der Geschäftsführerin zur Inhaberin**

HW Brauerei-Service ...



- **Apothekenübernahme mit Probezeit**

Markt-Apotheke Kühbach ...



Wenn der Sohn „Feuer fängt“ und das Unternehmen in der Familie bleibt

Alte Hausbrennerei Penninger ...



Optimal: Auf den Vater folgt der Sohn

Empl Anlagen ...



Herausforderungen auf dem Weltmarkt machten eine Übergabe notwendig

Mühdorfer ...



Es geht weiter - Gelungene Unternehmensübergabe

Restaurant Froschgrundsee ...



Risikobereitschaft zahlt sich aus

Gasthaus Fischküche Reck ...