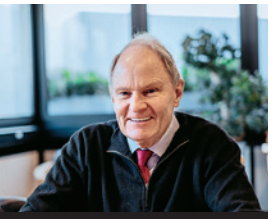
INTERVIEW ROBERT STOLL, STOLL TRUCKS

Die Kunst sich entbehrlich zu machen.

Ein Handwerksunternehmen ist in der Regel mehr als eine Ansammlung von Kapital und Betriebsmitteln. Es ist oft genug eine Familienangelegenheit, ein Lebenswerk, eine Kultur in Bezug auf den Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern und eine Reputation, die über lange Jahre aufgebaut wurde. Gerade dieser persönliche Ansatz gestaltet die Suche nach einem geeigneten Nachfolger schwierig, vor allem wenn die Nachfolge außerhalb der Familie stattfinden soll.



Im Gespräch mit Robert Stoll, Geschäftsführer und Eigentümer von Stoll Trucks.

D'Handwierk unterhielt sich mit Robert Stoll, Geschäftsführer und Eigentümer von Stoll Trucks, der mit einem „Leveraged Management Buy-Out" eine im Handwerk noch nicht sehr verbreitete Form der Betriebsübergabe umgesetzt hat.

Was hat Sie zu einem LMBO bewogen?
Sie hätten ihr Unternehmen auch einfach verkaufen können?
Ja, im Prinzip schon. Aber es gibt eine ganze Reihe von Gründen, warum ich das in nicht getan habe. Meine Tochter ist Medizinerin und lebt mit ihrer Familie im Ausland. Eine familieninterne Übernahme war also leider keine Option.

Gerade in mittelständischen Unternehmen ist es aber so, dass die Person des Unternehmers eng mit seinem Betrieb verbunden ist. Ich fühle mich dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern weiterhin sehr verpflichtet, auch wenn ich in Zukunft hauptsächlich nur noch eine strategische Rolle spielen will. Deshalb ist es mir wichtig mit der Übergabe gleichzeitig eine gesunde Basis für die kommenden Jahre zu legen.

Wenn man ein bestimmtes Alter erreicht hat, kommt man nicht darum herum sich aktiv mit dem Thema Nachfolge auseinanderzusetzen. Als Unternehmer möchte man ja, dass die Kultur und die DNA des Unternehmens erhalten bleibt. Mir ist es wichtig, dass das gute Betriebsklima, das Vertrauensverhältnis zu Kunden und Zulieferern und der gute Ruf, den meine Mitarbeiter und ich gemeinsam über die Jahre aufgebaut haben, mein unvermeidbares Ausscheiden überdauern. Stoll Trucks soll sich weiterhin dynamisch entfalten.

Ein LMBO kann in meinen Augen ein guter Mittelweg sein um dieses Ausscheiden „gleitend" und „win/win" für alle Parteien zu gestalten.

Was unterscheidet einen „Management Buyout" von einem Verkauf?
Ein Verkauf ist eben nur ein Verkauf.
Man bekommt eine Geldsumme und damit ist die Sache abgeschlossen. Ganz anders, beim Management Buyout! Dabei geht es darum, die Voraussetzungen zu schaffen, damit leitende Angestellte, die die Firma gut kennen und zu ihrem Erfolg beigetragen haben, ins Kapital einsteigen können und so unternehmerische Verantwortung übernehmen.
Im Fall von Stoll Trucks, habe ich das Glück gehabt auf eine Reihe von ausgezeichneten und langjährigen Abteilungsleitern zurückgreifen zu können. Unter der Führung vom neuen Firmenchef, Denis Garijo, haben sie zu viert – übrigens zusammen mit ihren Familien! – eine Muttergesellschaft gegründet, welche ins Kapital eingestiegen sind.

Unsere Hausbanken sowie ein Investmentfonds haben mitfinanziert. Das erklärt übrigens den Begriff „Leveraged MBO".

Ich selbst behalte nur noch 40 % von der Firma.

Für viele Unternehmer im Mittelstand ist die betriebliche Nachfolge ein Thema, das sie lieber diskret behandeln möchten…
Ich bin ganz klar der Meinung, dass man die Nachfolge als ein ganz natürliches und zudem positives Ereignis angehen sollte, und dies auch im und außerhalb des Unternehmens offen und transparent mitteilen sollte. Ich würde also jedem raten, den Entschluss offen zu kommunizieren. Die Mitarbeiter und Partner fühlen sich wohler, wenn sie wissen, dass für die Zukunft geplant wird.

Natürlich ist oft die Person des Unternehmers kaum vom Unternehmen zu unterscheiden, wenigstens in den eigenen Augen. Der Unternehmer steht sich dann selbst im Wege: es fällt ihm schwer über die eigene Nachfolge nachzudenken. Ein gewisses „Ego" besitzen doch die meisten von uns. Zu oft halten wir uns für unersetzlich!

Ich persönlich hatte ein Schlüsselerlebnis – sozusagen ein Glück im Unglück – in Form eines schweren Schiunfalls, der mich 1997 über mehrere Monate außer Gefecht setzte. Obwohl das Unternehmen dadurch nicht unmittelbar in Bedrängnis geriet, gab es durch meine Abwesenheit Verunsicherungen

beim Personal und bei der Kundschaft; die Fluktuationsrate stieg; es wurde spekuliert. Das war für mich die Erkenntnis, dass zu viel von meiner Person abhing, und dass ich mich im Betrieb überflüssig, sozusagen „jetable", ja, zu einem Wegwerfartikel machen musste.

„Die Übergabe ist ein kritischer Prozess, den man idealerweise schon fünf bis zehn Jahre im Vorfeld anlaufen lässt."

Es hört sich vielleicht im ersten Moment etwas drastisch an, aber in meinen Augen sollte man sein Unternehmen so aufstellen und organisieren, dass man nicht unersetzlich ist. Dazu muss man auch bereit sein, seinen Mitarbeitern Vertrauen zu schenken. Schlussendlich möchte der Nachfolger das Unternehmen, ein „going concern", übernehmen, und nicht den aussteigenden Patriarchen. Die Alternative wäre, dass sobald der Unternehmer ein Problem hat, automatisch das Unternehmen auch Probleme bekommt.

Was sind aus ihrer Erfahrung heraus, Punkte, die man im Auge behalten sollte, wenn man die Betriebsübergabe plant?
Die Übergabe ist ein überaus wichtiges multidimensionales Investitionsprojekt. Ein kritischer Prozess, den man idealerweise schon fünf bis zehn Jahre im Vorfeld anlaufen lässt, um nicht von den Ereignissen überrollt zu werden.
Man muss sich eine Reihe verschiedene Szenarien und Optionen überlegen und aktiv daran arbeiten.

Marketing von der eigenen, ganzen Firma ist gefragt! Ein umfangreiches Vorstellungsprospekt, das für Außenstehende verständlich ist, muss zusammengestellt werden. Was genau will ich weitergeben? Mit oder ohne Gebäude? Welche Zielgruppen kommen infrage? Welche Bewertung ist realistisch? Über welchen Zeitraum soll die Zahlung stattfinden? Welche Risiken sind für mich annehmbar? Welche Aufgaben bin ich bereit beizubehalten oder auch aufzugeben? Die Braut muss hübsch sein. Das heißt jedoch nicht, dass man Dinge künstlich beschönigen soll. Ganz im Gegenteil! Saubere Bilanzen, saubere Datenbanken, ein gepflegtes Betriebsgelände und keine Leichen im Keller steigern das Vertrauen potenzieller Interessenten.

Um den Übergang von Stoll Trucks zu ermöglichen, brauchten wir ein entsprechendes Organisations- und Finanzierungs-

modell, sowie eine ganz erhebliche Menge an Vorarbeit und Planung. Allein ist das für den (Noch)Unternehmer wohl kaum zu schaffen. Da sollte er auch nicht zögern, sich beraten zu lassen und Finanzprofis sowie Juristen mit an Bord zu nehmen. In unserem Fall hat dies eine Stange Geld gekostet, die aber bestimmt gut angelegt war. Dieser Prozess hat sich bei uns über ein ganzes Jahr hingezogen, und zwar mit Höhen, aber auch mit Tiefpunkten und Enttäuschungen. Dabei habe ich auch viel gelernt. Eine spannende Zeit!

Eine Übergabe kann auch ein guter Zeitpunkt sein, um einen industriellen Partner mit an Bord zu nehmen, oder den Schulterschluss mit einem Konkurrenten zu wagen, um seine Wettbewerbsposition zu verbessern. Stoll Trucks ist z.B. auf dem Punkt einen Konkurrenten zu übernehmen und eine Zweigstelle im Norden des Landes zu eröffnen.

Was sind Ihre persönlichen Pläne für die Zukunft?
Ich will viel weniger im Alltagsgeschäft tätig sein. Wenn aber strategische Entscheidungen anstehen, stehe ich natürlich gerne zur Verfügung. Ich hoffe endlich mehr Zeit für die Familie haben. Und ich will auch mehr Sport machen, hauptsächlich Joggen mit meiner Hündin, und Schifahren - ja, ich habe noch immer nichts hinzugelernt!

In der Fliegerei bin ich seit über vierzig Jahren als Fluglehrer und Prüfer tätig. Das hat mir persönlich viel gebracht – aber auch als Unternehmer. Hoffentlich gelingt es mir noch etliche Jahre den jungen luxemburgischen Piloten einen Teil zurückzugeben. Möglicherweise steige ich in ein Projekt an einer Uni ein. Dabei könnte es darum gehen meine unternehmerische Erfahrung, auch in Bezug auf die Betriebsübergabe, in eine vermittelbare Form zu bringen.