


Serie: Aus Oberfranken – für die Welt

# So geht Nachfolge –

Die Atlas Diamant GmbH Wunsiedel  
in neuen Händen

von Cornelia Masel-Huth



**M**it 20 Mitarbeitern produziert die Atlas Diamant in Wunsiedel seit 1988 hochspezialisierte Werkzeuge für globale Kunden. Mit Trennen, Bohren, Schleifen und Fräsen kennt man sich hier aus. Innovative Werkzeuge werden hier produziert, auch individuell auf Kundenwunsch angefertigt, rundum aus eigener Herstellung, also echt made in Germany. Handwerker werden hier ebenso bedient wie Großkunden, die Hauptabnehmer der Sägen, Bohrer, Schleifwerkzeuge und Fräsen. „Wir verstehen uns als Dienstleister hauptsächlich für große Firmen, sogenannte Konstrukteure, die kontaminierte oder abgenutzte Böden, Wände und Decken sanieren. Dazu gehört auch der Rückbau von Kernkraftwerken“, erklärt Peter Büttgenbach, der Gründer von Atlas Diamant. Der 66-Jährige, der das Unternehmen immer zusammen mit seiner Frau Gerlinde geführt hat, ist seit August vergangenen Jahres Übergabema-

nager: Das Ehepaar hat die Atlas Diamant an Jörg de Signier verkauft. Aus Altersgründen. Und weil das Ehepaar keine Kinder hat. Zwei Jahre lang werden Peter und Gerlinde Büttgenbach ihren Nachfolger einarbeiten und mit ihm vor allem gemeinsam die vielen Stammkunden weltweit besuchen oder sie nach Wunsiedel einladen. Denn von ihnen lebt der Werkzeug Hersteller, sie sind neben dem Know-how das wichtigste Kapital.

### Der Firmengründer und Übergeber:

Peter Büttgenbach

Peter Büttgenbach hat sich schon lange darüber Gedanken gemacht, wie es einmal mit der Atlas Diamant weitergehen kann. „Wir hätten den Betrieb auch verscheuern können. Nach uns die Sintflut. Aber es war unsere Idee und unser Ehrgeiz, den Standort zu sichern

und die Arbeitsplätze zu erhalten“, sagt der Firmengründer. Er kommt aus der Betriebswirtschaft, war zehn Jahre Produktmanager und Vertriebsleiter bei einem Schleifmittelhersteller, bis er sich 1988 mit der Atlas Diamant selbstständig machte. Nachdem das Ehepaar das Unternehmen erfolgreich aufgebaut und weiterentwickelt hatte, war nach fast 30 Jahren die Zeit gekommen, an den Ruhestand zu denken. Über eine Internet-Plattform bot Büttgenbach das Unternehmen zum Verkauf an. Es meldeten sich unzählige Interessenten weltweit – Peter Büttgenbach hat zwei Ordner voll an Bewerbungen gesammelt. Mitbewerber in dem Nischenmarkt, Schnäppchenjäger und auch solche, die letztlich nur am Know-how interessiert waren. Dann wäre der Standort über kurz oder lang aufgelöst worden. Und dann sollte natürlich das Menschliche, die persönliche Beziehung zu dem Kaufinteressenten stimmen. „Es kamen zwei Münchner, die



Einig geworden und zufrieden (v.l.): Der Übergeber der Atlas Diamant Peter Büttgenbach und der Übernehmer Jörg de Signier mit ihrem Wegbegleiter, dem Bankberater Ralf Hirschmann.



Fertig zum Versand: Schleifteller.

waren so unsympathisch und lackiert, da habe ich gleich abgelehnt.“

Und auf was würde Büttgenbach achten, wenn er selbst einen Betrieb übernehmen wollte? „Ich würde versuchen, herauszubekommen, wie die Haltung des Chefs gegenüber den Mitarbeitern ist, wie hoch die Fluktuation. Wenn die Fluktuation in einem Betrieb hoch ist, ist der Chef schuld. Bei einer Übernahme geht es nicht nur um Gebäude, Maschinen, Autos, es geht auch um die Atmosphäre in einem Betrieb, die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Das sind Soft Skills, die sind aber schlecht bilanzierbar.“

Für die Zeit nach dem Übergabemanagement hat das Ehepaar „Pläne ohne Ende“. „Wir haben schon immer auf die Balance zwischen Geschäft und Auszeiten geachtet. Wir wollten uns nicht eines Tages sagen müssen, wir haben das Leben verpasst“, verdeutlicht Büttgenbach. „Wir werden bestimmt nicht zu Hause sitzen, sondern viel rei-

sen. Wir haben es schon immer genossen, die über 20 Länder kennenzulernen, in denen wir Kunden haben.“

### Der Übernehmer: Jörg de Signier

Jörg de Signier ist ebenfalls Betriebswirtschaftler, war in verschiedenen Ländern, zuletzt in Frankreich, als Geschäftsführer im Konsumgütersektor tätig. Dass er nicht aus der Branche kommt, sieht er nicht als Manko. „Ein Geschäftsführer muss kein Tüftler sein. Ich sehe mich eher als oberster Vertriebler. Und ich lerne viel“, sagt er. De Signier ist wegen eines Karrieresprungs, der sich nicht verwirklicht hat, zurückgekommen nach Deutschland. Er musste sich neu orientieren. Ein eigenes Unternehmen zu besitzen, lag für ihn nah. Ein Start-up kam nicht in Frage. „Das kann man vielleicht mit 30 machen, aber meine Familie hat einen gewissen Lebensstandard, den ich natürlich erhalten möchte.“

Der Herzenswunsch von de Signier war es, ein Unternehmen zu finden, das etwas Konkretes produziert, nichts Virtuelles. Und er wollte seinen Anspruch auf Made in Germany ausleben. Einen solchen Betrieb zu finden, das versuchte er über eine auf Nachfolge spezialisierte Consultingfirma und über eine Internetplattform zu verwirklichen. 15 Firmen hat er in Augenschein genommen. Darunter die Atlas Diamant. „Ich habe dann den klassischen Prozess durchlaufen, durch meinen Steuerberater die Firma einer Prüfung unterzogen, einen Unternehmensberater eingeschaltet.“ Doch auch bei ihm war letztlich die menschliche Komponente ausschlaggebend: „Familie Büttgenbach und wir passen einfach zusammen“, ist er sich sicher. An seiner neuen Firma schätzt er vor allem die Vertriebsorientierung, die effektive Servicefreundlichkeit und dass sie exportfähig ist. Es passt einfach alles. Allerdings: Ohne die Bereitschaft der Büttgenbachs, ihn zwei Jahre lang zu begleiten, hätte er die Finger von der Übernahme gelassen. „Die



Gerlinde und Peter Büttgenbach (rechts) werden den neuen Eigentümer Jörg de Signier zwei Jahre lang zu den weltweiten Kunden begleiten.

Atlas Diamant macht 80 Prozent ihres Umsatzes mit Stammkunden, deshalb war das für mich extrem wichtig.“ Und vor allem schätzt de Signier die treue und qualifizierte Belegschaft. „In ländlichen Regionen gibt es noch einen Wertekodex. Das findet man in größeren Städten immer weniger.“

Und welche Zukunftsvisionen hat der Neuunternehmer für seinen Betrieb? „Ich habe verschiedene Sprachkenntnisse und möchte die Atlas Diamant noch internationaler aufstellen, vor allem das südliche Europa aufbauen. Außerdem möchte ich mich noch mehr in der Schadstoffsanierung engagieren. Staub zum Beispiel ist ein Riesenthema.“ Und was sagt die Familie dazu – de Sinier hat zwei Söhne im Alter von 15 und 13 Jahren? Von Köln nach Wunsiedel, das ist eine riesige Veränderung. „Ich muss gestehen, dass ich zuvor gar kein Gefühl für die Region hatte. Vielleicht waren meine Erwartungen einfach zu niedrig. Aber, ich muss sagen, ich bin positiv überrascht. Meine Fami-

lie war schon öfter hier. Wir waren in einem Kletterpark, sind Ski gefahren, haben die Luisenburg-Festspiele besucht, in den örtlichen Lokalen gegessen. Wir waren alle überrascht, welches breitgefächerte Freizeitangebot es hier gibt. Allerdings: wir haben lange in Frankreich gelebt und meine Söhne besuchen in Köln eine englische Schule. Den Dialekt wollte wir ihnen jetzt nicht zumuten.“ Beeindruckt hat de Signier die Betreuung durch den Bürgermeister und die Stadtverwaltung. „Wir wurden zum Neujahrsempfang eingeladen und wir werden schnell integriert. Das sind neue Erfahrungen für mich.“

#### Der Bankberater: Ralf Hirschmann

Dass die Struktur des Unternehmens passt, dass sich Übergeber und Übernehmer gut verstehen, das sind sicherlich wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nachfolge. Doch gleich danach kommt das Finanzielle .Beide

Seiten müssen jetzt die Katze aus dem Sack lassen, die Betriebszahlen und, der Übernehmer, die persönliche Situation auf den Tisch legen. Gemeinsam sind Peter Büttgenbach und Jörg de Signier zu mehreren Geldinstituten gegangen. Sie entschieden sich für die die VR-Bank Fichtelgebirge-Frankenwald und hier für die Geschäftsstelle Arzberg, die Hausbank von Büttgenbach. Dort wurde Ralf Hirschmann, ein Quereinsteiger im Bankgeschäft, der zuvor als Unternehmensberater tätig war, ihr Partner und Wegbegleiter.

Nach wie vor, das weiß der Banker aus Erfahrung, werden die meisten Unternehmen innerhalb der Familie weitergegeben. Erst danach kommt die Suche nach einem familienfremden im eigenen Betrieb oder einem völlig Fremden. Eine solche Lösung wird immer häufiger, überdurchschnittlich steigt diese Art der Transaktion in der Region. „Wählt ein Unternehmer diesen Weg und hat keinen Fahrplan, wie er vorgehen soll, dann führt sein erster Weg

meistens zu seinem Steuerberater“, so Hirschmann. Der habe aber andere Aufgaben, eine Unternehmensübergabe sei nicht sein Aufgabenbereich. „Man kann auch einen Makler einschalten. Das ist aber meist nur sinnvoll für große Unternehmen und Finanzinvestoren. Oder die beiden Seiten erhalten über ein Internetportal Einsicht in die Daten.“ Hirschmann weiter: „Ohne einen überlegten Fahrplan, der steuerliche und arbeitsrechtliche Fragen mit berücksichtigt, geben die meisten Verkäufer nach zwei, drei Versuchen genervt auf und führen den Betrieb einige Jahre weiter. Nicht ohne Mut und Optimismus zu verlieren. Das zehrt irgendwann an der Gesundheit, der Unternehmenserfolg lässt nach. Ein Unternehmen zu führen ist ein stetiger Prozess. Man muss marktgerecht bleiben, die Unternehmensstrategie ständig hinterfragen und mit dem heute extrem schnellen technologischen Wandel Schritt halten. Lässt die Hauptantriebskraft in einem Unternehmen nach, geht es mit dem Unternehmensvermögen oft schnell nach unten.“

Beide Seiten wollen natürlich ein günstiges Geschäftsmachen. Da kann es zu Konflikten kommen. „Der Übernehmer sollte idealerweise über 20 Prozent Eigenmittel verfügen, das sind bei einem Kaufpreis von einer Million schon 200.000 Euro. Die wenigsten Käufer verfügen über ausreichend Liquidität. Für den Verkäufer hingegen ist sein Betrieb sein Kind, er hat ihn erfolgreich geführt, hält ihn für wertvoll und hat dann meist eine überhöhte Vorstellung vom Wert des Unternehmens.“ Doch was ist ein marktgerechter Preis? „Um den Unternehmenswert zu ermitteln gibt es verschiedene Ansätze“, erklärt Bankberater Hirschmann weiter, „man kann einen unabhängigen Sachverständigen hinzuziehen oder den Steuerberater, der aber nicht neutral ist.“ Auch Hirschmann ging hier nicht ohne die enge Kooperation mit Sachverständigen vor. Die Genossenschaftsbanken haben ein eigenständiges Tochterunternehmen, die VR-Nachfolge, mit deren



Alles zum Trennen, Bohren, Schleifen, Fräsen:  
Die Atlas Diamant fertigt auch individuell auf Kundenwunsch.

Fachleuten er kooperierte. „Wir haben uns viel Zeit genommen für die notwendige, intensive Einarbeitung, vor allem, weil die Atlas Diamant sehr anspruchsvolle Produkte herstellt. Ich muss allerdings auch sagen, dass Herr Büttgenbach sehr strukturiert vorgegangen ist. Er hatte seine Unterlagen sehr akribisch zusammengestellt, hatte einen Businessplan, wie das Unternehmen im Jahr X dastehen soll.“ Es musste geprüft werden, ob das Unternehmen die Kapitaldienste des Übernehmers erwirtschaften können. Sind Sicherheitswerte im Unternehmen vorhanden? „Für all diese Parameter gibt es strikte Richtlinien. All das ist sehr zeintensiv, erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen, weshalb viele Banken solche Geschäfte gleich ablehnen. Wir haben nach Alternativen für beide Seiten gesucht.“

Für den Käufer gibt es staatliche Programme, die über die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) Kapital zur Gründung ausgeben. Ein Nachrangdarlehen kann als Eigenkapital angesetzt werden und so die Position des Käufers stärken. Diese Programme sind kombinierbar mit anderen etwa der LfA-Förderbank. „Die Unterlagenanforderungen sind dabei extrem hoch. Wir haben alle Register gezogen.“ – Auch für die Bank selbst gibt es Möglichkeiten, das eigene Risiko

abzusichern etwa über einen Kreditrückversicherer. Oder sie teilt sich das Risiko mit einer zweiten Bank. Oder sie holt befristet oder unbefristet ein Beteiligungsunternehmen mit ins Boot.

Im Fall Büttgenbach/de Signier sind alle Finanz- und Finanzierungsfragen laut Hirschmann „extrem schnell“ abgewickelt worden. Und alle drei Seiten scheinen höchst zufrieden zu sein. So präsentieren sich die drei jedenfalls auf den gemeinsamen Fotos: der Verkäufer Büttgenbach, der nun bald mit seiner Frau Gerlinde auf Reisen gehen kann, der Käufer de Signier, der sich nun optimistisch und schwungvoll in die Fortentwicklung seines Unternehmens stürzen kann, und der Bankberater Ralf Hirschmann, der seine beiden Kunden zufriedenstellen konnte. Und es gibt noch weitere, die jetzt zufrieden sind, weil sie weiterhin einen sicheren Arbeitsplatz haben: die Mitarbeiter. ■



20 Mitarbeiter hat die Atlas Diamant in Wunsiedel.