

ERFOLG



Zu den Sternen
*Der Astro-Unternehmer
Helmut Ebbert ergriff
die Chance seines Lebens*

Jetzt oder nie mehr

UNTERNEHMENSVERKAUF

Vier Wochen bleiben einem Geschäftsführer, um einen Millionenbetrag aufzutreiben und seine Firma zu retten. Ein Lehrstück über Mut.

An Weihnachten 2008 versagte Helmut Ebbert die Stimme. Nicht vor Rührung über die Festtagsfreude seines achtjährigen Sohnes – sondern weil der Geschäftsführer der Bresser GmbH auch während der Feiertage ununterbrochen arbeitete. Ständig verhandelte er telefonisch mit Ansprechpartnern auf drei Kontinenten. Der Grund: Er wollte das Münsterländer Unternehmen vor dem Verkauf an US-Investoren bewahren. Zwei Tage blieben ihm noch, um ein Gegenangebot für den 50-Mann-Betrieb vorzulegen. In Höhe von 12,3 Millionen Dollar.

Acht Jahre ist das nun schon her. Doch erst jetzt hat Ebbert den nötigen Abstand, um sagen zu können: Er hat sich damals richtig entschieden. Umsatz, Mitarbeiter, Auslandsstöchter – alles hat sich letztendlich zum Guten entwickelt. Was sich damals in der Vorweihnachtszeit im münsterländischen Rhede abspielte, ist ein Lehrstück über Vertrauen, Mut und Unternehmergeist. Alles begann im Jahr 1957. Da gründete Josef Bresser eine Importfirma für hochwertige Ferngläser aus Fernost. Nach dem plötzlichen Tod des Firmengründers im Jahr 1979 übernahm sein Sohn Rolf den Betrieb, im Alter von 36 Jahren. Er erweiterte das Geschäft um Mikroskope und Teleskope, zunächst mit Erfolg. Der Laden expandierte,

das Firmengebäude wurde erweitert. Doch Ende der Neunzigerjahre wuchs Bresser der Kapitalbedarf für Vertrieb und Investitionen über den Kopf.

Damals brachten internationale Konkurrenten zunehmend computergesteuerte Teleskope auf den Markt, ein geeigneter Nachfolger fehlte. Deshalb verkaufte Bresser sein Unternehmen 1999 für sieben Millionen Dollar an den börsennotierten US-Konzern Meade aus Kalifornien, einen der weltweit führenden Hersteller von astronomischen Teleskopen. Andere Unternehmen hatten Bresser mehr Geld geboten, er gab den Zu-

schlag seinem langjährigen Geschäftspartner. Drei Jahre blieb Bresser als Angestellter, vor seinem Abgang holte er noch einen neuen Geschäftsführer – Helmut Ebbert.

Alles gut also, könnte man meinen. Das änderte sich 2008. Da gerieten die Amerikaner in Existenznot und stellten die Bresser GmbH zum Verkauf. „Es ging Schlag auf Schlag“, sagt Ebbert heute. „Als wir informiert wurden, hatte ein US-Investor schon ein Angebot für uns abgegeben.“ Die Angestellten fürchteten eine feindliche Übernahme und Jobabbau. Eine Woche vor Weihnachten entschied sich Helmut Ebbert zum Kampf – und zwar gemeinsam mit Exinhaber Rolf Bresser.

Nachts am Telefon

Die Zeit war knapp. Weil Meade den Verkauf bis zum Bilanzstichtag am 31. Dezember verbuchen wollte, blieben für alle Schritte von der Gesellschaftersuche über die Bankfinanzierung bis zum Notartermin nur vier Wochen. Zudem bestanden die Amerikaner darauf, 12,3 Millionen Dollar in bar zu erhalten. Doch Ebbert hatte einen Plan: Er als Geschäftsführer würde 20 Prozent der künftigen Anteile übernehmen, Alteigentümer Bresser 40 Prozent. Ein dritter strategischer Investor sollte die restlichen 40 Prozent des geforderten Kaufpreises einbringen. Aber wer? Und woher sollte das Geld kommen?

Mitten in der Nacht griff Ebbert zum Telefonhörer und rief seinen langjährigen Hauptlieferanten an. „Steigen Sie ein?“, frag-

++++++ Nachfolge im Mittelstand ++++++

Der eine will weiter gebraucht werden, der andere fühlt sich noch fit, wieder anderen macht die Arbeit Spaß. So verständlich die Motive, so heikel die Folge: Viele Familienunternehmer kümmern sich nicht rechtzeitig um einen Nachfolger. „Der typische mittelständische Patriarch hält sich für unersetzlich, und die Menschen, die ihn umgeben und von ihm leben, sorgen oft dafür, dass es so bleibt“, sagt Peter Englisch, Experte für Familienunternehmen bei EY. Die Beratung befragte für eine Studie 6000 nicht börsennotierte mittelständische Unternehmen aus Industrie, Bau oder Handel in 21 Ländern, davon 650 in Deutschland. Demnach steht bei immerhin 28 Prozent der deutschen Befragten in den kommenden zehn Jahren ein Führungswechsel an. Bei den Unternehmen mit maximal 30 Millionen Euro

Umsatz haben zwölf Prozent nicht geregelt, wer ihr Lebenswerk weiterführen soll – rechnet man diese Zahl deutschlandweit hoch, kommt man auf knapp 40 500 Firmen. Besonders fatal: Häufig ist der Nachwuchs nur mäßig an der Thronfolge interessiert. Das Center for Family Business der Universität St. Gallen befragte 34 000 Studierende aus einem Familienunternehmen. Lediglich 20 Prozent sind grundsätzlich dazu bereit, die Nachfolge anzutreten. In Deutschland steige die Tendenz, Fremdgeschäftsführer einzustellen, sagt auch EY-Berater Englisch. Er rät, bei Externen die Tätigkeit genau festzulegen – andernfalls verbringe der Manager von außen seinen Tag vor allem damit, mit Familienmitgliedern zu diskutieren.

claudia.toedtmann@wiwo.de

te er den Chinesen Jian He. Nach 30 Minuten Bedenkzeit sagte der zu. Er kennt Ebbert und Bresser als ehrbare Kaufleute, das gibt den Ausschlag. Am 19. Dezember, dem Freitag vor Heiligabend, unterbreitet Ebbert das deutsch-chinesische Gegenangebot. Doch Meade besteht auf einer Finanzierungszusage bis zum folgenden Montag.

Am Wochenende rechnet Ebbert stundenlang Kreditvarianten durch und verwirft, rechnet neu und verwirft wieder. Welche Bank rückt schnell und flexibel die nötigen Kredite raus? So kurzfristig kommen nur Hausbanken infrage. Aber nicht mal die mögen es, von Kunden unter Zeitdruck gesetzt zu werden. Doch im Münsterland kennt und schätzt man sich. Ebbert und Bresser schaffen es tatsächlich, die Vorstände zweier örtlicher Volksbanken für Montag, 10 Uhr, an den Tisch zu holen.

Eine Stunde vor dem entscheidenden Termin muss sich Ebbert um 9 Uhr aber erst auf der Betriebsversammlung seinen aufgebrauchten Mitarbeitern stellen. Die dürfen

„Ein halbes Dutzend Mal wäre bei den Verhandlungen beinahe alles gekippt“

von seinem Plan B, das Unternehmen selbst zu kaufen, noch nichts wissen.

Eine Stunde später betreten vier Volksbank-Vorstände das Haus. Nun redet Ebbert um sein Leben. Preist die aussichtsreiche Zukunft der GmbH, liefert aktuelle Zahlen, analysiert Wachstumsprognosen, entkräftet Vorbehalte, wirbt für seine engagierte Mannschaft. Am Nachmittag sagen die Banker Ebbert und Bresser die Finanzierung zu – und Ebbert verpfändet sein Eigenheim.

Gegen 17 Uhr, draußen ist es schon dunkel, liegen die Zusagen der drei Gesellschafter, die Absichtserklärung für Meade und die Finanzierungen der Banken schriftlich vor. Ebbert faxt alles nach Amerika. Um 21 Uhr bekommen sie den Zuschlag: Die US-Investoren sind ausgebootet. Nun ist es an Ebbert, den Angestellten auf der Betriebsversammlung am 23. Dezember, dem letzten Arbeitstag vor Weihnachten, ein vorzeitiges Weihnachtsgeschenk zu machen. Doch Ebbert und seine Mannschaft freuen sich zu früh.

Um 15 Uhr rufen die Meade-Manager an: Der US-Investor hat ein neues Angebot vorgelegt und die deutsch-chinesischen Verbündeten übertrumpft. Die genaue Summe

erfahren die Münsterländer nicht. Waren wirklich alle Anstrengungen umsonst? Aufgeben kommt für Ebbert und Bresser nicht infrage, noch mehr Geld können sie nicht auftreiben. Stattdessen stellen sie in Aussicht, auch die US-Tochter von Meade zu kaufen – was der konkurrierende US-Investor ablehnte. Als es Zeit wird für die Christmette, telefoniert, rechnet und verwirft das Duo erneut. Am zweiten Weihnachtstag gibt Ebbert das neue Angebot in Amerika ab. Meade setzt einen Anwalt für die Vertragsverhandlungen ins Flugzeug. Jetzt geht es um die Details. Ein eiligst beauftragter Anwalt vertritt Ebbert, Bresser und Chen.

Alles gut? Nein, immer noch nicht. Im Januar 2009 legt ausgerechnet der Notar bei der nötigen Verpfändung der Gesellschafteranteile an die Volksbank sein Veto ein: Er kann den Vertrag nicht beurkunden, weil ein neutraler chinesischer Übersetzer für Gesellschafter Jian He fehlt. Ein Chinesisch-Übersetzer im tiefsten Münsterland? Doch dessen Einwohner sind bekanntlich pragmatisch. „Ich bin sofort zum chinesischen Restaurant im Ort gefahren“, sagt Ebbert, „da strich der Chef gerade sein Lokal.“ Er schnappt sich den deutschsprachigen Chinesen und fährt ihn ins Notariat. Der spätere Notartermin in Düsseldorf zur Unterzeichnung des Kaufvertrags mit Meade klappt.

Doch erneut köpfen Ebbert und Bresser den anschließenden Champagner zu früh. Meade hatte eine Blitzüberweisung der 12,3 Millionen Dollar binnen zwei Stunden gefordert, Ebbert ließ sie auch ausführen. „Rolf Bresser hatte mir gerade das Du angeboten, da kam die Nachricht: Das Geld ist nicht bei Meade angekommen.“ Die Amerikaner hatten eine falsche Kontoverbindung angegeben. Erst 24 Stunden später tauchen die 12,3 Millionen Dollar im interkontinentalen Banksystem wieder auf. Der Kauf steht. Heute schreibt die Bresser GmbH 31 Millionen Euro Umsatz, 25 Prozent mehr als damals, und hat 75 statt 50 Mitarbeiter. Rolf Bresser hat sein Lebenswerk gerettet und ist zum zweiten Mal ausgestiegen: Er hat seine Anteile inzwischen an Jian He verkauft.

Hat sich die Mühe gelohnt? Helmut Ebbert ist der Stolz anzusehen: Er gründete neue Gesellschaften in Frankreich und Spanien, kaufte einen Onlinehändler, einen niederländischen Fotostudioausrüster und einen britischen Teleskopspezialisten. Selbst das renommierte Label „National Geographic“ konnten die Münsterländer an sich binden. Ebbert ist dankbar: „Ich habe ein Kerzchen angezündet, dass alles gut gegangen ist.“ ■

anke.henrich@wiwo.de

Zum Gründer geboren

UNTERNEHMERTUM

■ **Wer sich selbstständig macht oder eine Firma gründet, braucht Mut – und den haben laut einer Studie vor allem Letztgeborene.**

Seit Jahren denken Experten darüber nach, wie man in Deutschland das Unternehmertum fördern kann.

Die einen plädieren für mehr Gründergeist in der Firma und rufen Innovations-AGs ins Leben. Die anderen wünschen sich Entrepreneurship als Pflichtfach an Hochschulen, wieder andere animieren Schüler zu Wirtschaftsplanspielen.

Alles nicht verkehrt – und dennoch schwächelt das unternehmerische Herz der Deutschen. Im Jahr 2001 gab es hierzulande nach Angaben der KfW-Bankengruppe 1,5 Millionen Unternehmensgründer, 2015 waren es nur noch 763 000. Im Jahr 2001 lag der Anteil der Gründer an der Gesamtbevölkerung im Alter zwischen 18 und 65 Jahren noch bei 2,9 Prozent, 2015 fiel diese Zahl auf 1,5 Prozent.

„Die Millennials sind auf dem besten Weg, die am wenigsten unternehmungslustige Generation der jüngeren Geschichte zu werden“, sagte kürzlich auch John Lettieri vom amerikanischen Thinktank Economic Innovation Group. Nach einer Auswertung des „Wall Street Journal“ ist der Anteil der Selbstständigen unter 30 in den USA so niedrig wie seit einem Vierteljahrhundert nicht mehr.

Bringen also alle gut gemeinten Initiativen nichts? Fehlt es der Nachwuchsgeneration schlicht an Gründergeist, an unternehmerischem Mut und Tatkraft? Setzt sich die Generation Y lieber ins vermeintlich gemachte Nest einer Festanstellung? So einfach ist es nun auch nicht. Glaubt man einer neuen Studie, dann hat der mangelnde Gründergeist eine wesentlich einfachere Erklärung: Entscheidend ist, ob jemand als erstgeborenes Kind auf die Welt kommt – oder als Letztgeborener ältere Geschwister hat.

Zu diesem Ergebnis kommen zumindest Liang Han (Universität von Reading) und Francis Greene (Universität von Bir-