

Eine neue Zukunft für die Sax AG

Drei Sax-Manager haben ihre Firma übernommen und so die Nachfolge des Softwarespezialisten gesichert.

► Hört man den Begriff „Existenzgründer“, denkt man automatisch an Menschen, die ein neues Unternehmen gründen. Doch das muss nicht so sein. Gerd Neumann, Jürgen Hamann und Georg Kuhlins beispielsweise sind erst seit dem 1. Januar selbständige Unternehmer, doch ihre Firma, die Sax AG in Degerloch, hat ihren zehnten Geburtstag schon hinter sich. Wie das geht? Management-Buy-Out, kurz MBO, heißt die Lösung.

Die Sax AG ist Partner von SAP und hat sich auf eine Nische des Softwareanbieters spezialisiert, nämlich auf die Finanz- und Treasury-Planung. Die circa 400 Kunden sitzen in ganz Europa. Die Firma wurde von Bruno Natterer von Anfang an als AG gegründet. Gerade dieser Umstand erleichterte den Übergang in doppelter Weise: Einerseits hielten die drei Neubesitzer schon vorher einen Teil der Aktien, andererseits konnten sie in Aufsichtsrat Georg Hänsel auf einen langjährigen Berater setzen, der auch gegenüber den Kunden Kontinuität verkörpert.

Doch was einfach klingt, war ein langer Prozess des Überlegens. Letzten Sommer beschloss Hauptaktionär Natterer, seinen Anteil von 51 Prozent an der Sax AG aus persönlichen und gesundheitlichen Gründen zu verkaufen. Aber an wen? An einen russischen Investor, wie zur Debatte stand? „Unser Geschäft lebt von der Kompetenz unserer Mitarbeiter. Ein branchenfremder Investor hätte sie aber stark verunsichert, und die Kunden auch“, erinnert sich Kuhlins an die damalige Debatte: „Irgendwann haben wir

dann gesagt, das können wir doch gleich selbst machen. Schließlich kennen wir das Geschäft in- und auswendig.“

Der Hauptaktionär war einverstanden, die 22 Mitarbeiter sowieso, und auch Aufsichtsrat Hänsel war überzeugt: „Die können das!“

Grundbedingung für Neumann, Hamann und Kuhlins war, dass alle drei zu gleichen Teilen in die Firma einstiegen. Ein finanzieller Kraftakt! „Aus der Portokasse haben wir das nicht finanziert“, betont Hamann. Sondern aus dem Ersparnis eines langen Arbeitslebens. Zum Glück war die Familie von der Unternehmung überzeugt: „Du wirst schon wissen, was Du tust“, war der Kommentar von Kuhlins Frau. Und auch die Bürgschaftsbank glaubt an das Unterfangen und ist mit einer stillen Beteiligung an Bord.

Die Krise schreckt die Sax-Leute nicht

Zum Jahreswechsel war alles in trockenen Tüchern – gerade, als die Krise spürbar wurde. Doch die Saxianer schrecken das nicht: „Unsere Auftragsbücher sind gut gefüllt. Schließlich ist unser Produkt gerade in schwierigen Zeiten wichtig, denn dank unserer Software kann jede Firma in Echtzeit prüfen, wie ihr Liquiditätsstand ist und wer welche Rechnung schon bezahlt hat“, erklärt Hamann den Erfolg.

Aufsichtsrat Hänsel hat noch eine weitere Erklärung: „Der unternehmerische Impetus ist ein ganz anderer geworden, es ist viel mehr ‚Power‘ zu spüren.“

Eine Ursache für den Erfolg liegt sicher auch darin, dass die Kombi-



Foto: www.fine-images.de

Zusammen mit Gerd Neumann haben Jürgen Hamann und Georg Kuhlins (v.li.) ihre Firma per Management-Buy-Out übernommen.

nation der Neu-Unternehmer perfekt zusammenpasst: Hamann ist Kaufmann, Neumann ist der Bankfachmann und Kuhlins Spezialitäten sind das Betriebswirtschaftliche und die Entwicklungserfahrung. Doch Hamann warnt davor, ein Team nur nach solchen Kriterien zusammenzustellen: „Die Chemie muss stimmen, alles andere ist ein No-Go-Argument!“, sagt er. Und natürlich müssten die Charaktere passen: Führungsfähigkeit, Bodenhaftung und der Umgang mit Geld. „Wenn einer gleich mit dem Porsche abdüst, das wird nichts“, ist er überzeugt. Deswegen ist sein wichtigster Rat an alle MBOs: „Es darf keine Notlösung sein. Weder das Team noch das MBO an sich.“ Und Hänsel ergänzt: „Die Persönlichkeit spielt die Hauptrolle. Checklisten sind gut und wichtig, aber sie reichen nicht.“

Wer als Angestellter und als Unternehmer in derselben Fir-

ma gearbeitet hat, kann sicher am ehesten beurteilen, worin der Unterschied besteht. „Da ist eindeutig eine Schwelle, die man überschreitet“, erinnert sich Georg Kuhlins, „vorher hat man auch viel überlegt, aber jetzt ist die Verantwortung eine ganz andere – und das Magendrücken wird auch stärker.“

Doch der Erfolg spricht für das Sax-Projekt. Immerhin konnten seit Jahresbeginn zwei neue Mitarbeiter eingestellt werden und die Auftragslage ist bestens. Sieht ganz so aus, als habe Frau Kuhlins recht mit ihrem Vertrauen: Die drei Gründer wissen, was sie tun. ◀



Dr. Annja Maga
Redaktion
Magazin
Wirtschaft