



Unternehmensnachfolge - was tun, wenn der Kapitän von Bord geht?

Die rechtzeitige Nachfolgeregelung des Firmeninhabers ist eines der großen Probleme des deutschen Mittelstands. Gerade in Familienunternehmen, in denen Führung und Kapital in einer Hand gebündelt ist, wird der Nachfolge oft zu spät Beachtung geschenkt.

Mittlerweile ist das Thema auch in der öffentlichen Wahrnehmung angekommen. Und die meisten kennen ein oder mehrere Unternehmen, deren oberste Führungskraft den Staffelstab noch nicht an die jüngere Generation übergeben hat und oft auch nicht willens ist, dies in absehbarer Zeit zu tun. Untersuchungen zeigen, dass die durchschnittliche Verweildauer an oberster Position in Familienunternehmen zwischen 25 und 30 Jahren beträgt. Die gesetzlich geregelte Altersobergrenze für Arbeits- und Führungskräfte scheint für eine beträchtliche Anzahl an Firmenlenkern im Mittelstand bedeutungslos zu sein.

In einer Studie gaben über zehn Prozent der Unternehmer an, bis an ihr Lebensende arbeiten zu wollen. Dieses Verhalten ist riskant: Banken beispielsweise berücksichtigen bei ihren Entscheidungen über Kreditvergaben zu 40 Prozent qualitative Kriterien. Dazu gehört auch die Nachfolgeplanung in Verbindung mit der Qualität des Risikomanagements im Unternehmen.

Unternehmensnachfolgen: geplant, ungeplant oder unerwartet

Wenn die Nachfolge geplant wird, können geeignete Kandidaten im Familienumfeld, dem Unternehmen selbst oder im externen Umfeld gesucht und im besten Fall über Jahre zielgerichtet eingearbeitet werden. Diese Art der Nachfolgeregelung erstreckt sich von der Planung bis zur Besetzung über einen längeren Zeitraum und wird in der Regel durch externe, spezialisierte Fachleute und Berater begleitet.

Ungeplante Unternehmensnachfolgen haben ihre Ursache oft in Streitereien in der Unternehmerfamilie oder der unerwarteten Entscheidung des Unternehmers, sich aus der strategischen und operativen Führung zurückzuziehen. Hier spielen Überlegungen zur finanziellen Sättigung eine Rolle oder das Gefühl, dem bisherigen Leben eine andere Richtung geben zu müssen, eine wesentliche Rolle. Aufgrund der Plötzlichkeit und empfundenen Dringlichkeit, den Wechsel zu vollziehen, ist diese Vorgehensweise mit einem beträchtlichen Risiko für alle Beteiligten – für Unternehmenssubstanz und Arbeitsplätze – verbunden.

20 Prozent der Unternehmensnachfolgen erfolgen unerwartet. Auch jüngere Unternehmer können betroffen sein – nicht alles lässt sich voraussehen und absichern. Die Ursachen – z.B. Krankheit oder Todesfall – lösen fast immer Krisen in den Unternehmen aus. Geschätzte 30.000 Arbeitsplätze in Familienunternehmen gehen so Jahr für Jahr verloren. Das ist auch

einer der Gründe, warum es so essenziell ist, die Unternehmensnachfolge rechtzeitig auf die Agenda zu setzen. Das oberste Ziel muss sein, die wirtschaftliche Kraft des Unternehmens mittelfristig zu erhalten sowie die Arbeitsplätze und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

90 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen

Die Gründe nicht rechtzeitig geplanter Unternehmensnachfolgen ähneln sich. Zu hören ist häufig von einem übergroßen Ego des Firmenlenkers, oft gepaart mit dem Gefühl, gebraucht zu werden oder gar unersetzbar zu sein; von unerfüllbaren Anforderungen an potenzielle Nachfolger oder verpassten Momenten. Manch als Nachfolger Auserkorener gibt entnervt auf und verlässt das Unternehmen. Mit der Folge, dass die jahrelang geregelt geglaubte Nachfolge plötzlich ungeregt ist. All diese Gründe führen dazu, dass Jahr für Jahr in Deutschland geschätzte 70.000 Wechsel in der Unternehmensführung anstehen, deren Grund in der Überalterung der Führungsleitung liegen. Das ist mehr gefährlich: Ein Wechsel in der Unternehmensführung bedeutet immer auch einen Wechsel in der Unternehmens- und Führungskultur, meistens aber auch in den Geschäftsprozessen, den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie allem, worüber sich ein Unternehmen in den letzten Jahren oder Jahrzehnten unter der alten Unternehmensführung definiert und positioniert hat. Wenn die Unternehmensnachfolge zudem nicht freiwillig erfolgt, sondern aufgrund von Krankheit oder Tod ungeplant stattfinden muss, stehen oft selbst gesunde, mittelständische Unternehmen vor dem Aus. Zumindest dann, wenn die Unternehmen mit den vorhandenen Kräften und Führungskräften nicht in der Lage sind, die Krise zu meistern, die durch den erzwungenen Wechsel fast zwangsläufig ausgelöst wird.

Die beste Vorgehensweise für den Unternehmensführer

Um die Unternehmensnachfolge so erfolgreich wie möglich zu gestalten, sollten die Nachfolge und der gesamte Prozess gut geplant und langfristig betrieben werden. Die Unterstützung durch externe Berater ist in der Regel erfolgversprechender, als der Versuch, alle potenziellen Fallstricke und Hürden aus eigener Kraft zu bewältigen. Es stehen viele strategische Entscheidungen an, die neben dem operativen Tagesgeschäft zu lösen sind. Nicht zu vernachlässigen sind auch zahlreiche Aspekte, die emotional schwierig sind für den Unternehmer. Denn Loslassen will gelernt sein. Manch erfahrener und krisengestählter Unternehmer tut sich schwer, Verantwortung abzugeben. Selbst dann, wenn die eigentliche „Amtsübergabe“ erst in ein paar Jahren stattfinden soll.

Besonders wichtig ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen. Der Unternehmensführer sollte für sich klären,

- welche gegenwärtigen Ziele er für das Unternehmers hat
- welche Ziele für die Übergabephase gelten sollen und vor allem, wie sicher gestellt werden kann, dass der Nachfolger
 - das Rüstzeug und
 - die notwendigen Fähigkeitenzur Übernahme erlangt
- welche persönlichen Ziele nach der Übergabe an den Nachfolger gelten sollen. Dazu zählen private Ziele, Überlegungen zur Altersversorgung und die Auseinandersetzung mit dem, was der Unternehmer nach Abgabe der unternehmerischen Verantwortung machen möchte.

Diese Ziele sind einer kontinuierlichen Überprüfung zu unterziehen, um in einem Prozess der schrittweisen Annäherung Klarheit und Sicherheit für das eigene Vorgehen zu

erlangen. Ebenso ist zu klären, wie die Kapitalverantwortung zu handhaben ist. Denn Kapital- und Führungsverantwortung liegen bei Familienunternehmen in einer Hand. Auch steuerliche Aspekte sind zu beachten. Darüber hinaus gilt es, die Akzeptanz des Nachfolgers im Unternehmen – wenn er oder sie denn gefunden ist – zu steigern.

Wer sich näher mit der Thema „Nachfolgeregelung“ auseinandersetzen möchte, stößt auf eine Vielzahl von Ratgebern und Empfehlungen. Eine Quelle sei hier stellvertretend genannt. Es handelt sich dabei um ein Online-Angebot des Bundeswirtschaftsministeriums in Zusammenarbeit mit der KfW, der Kreditanstalt für Wiederaufbau:

<https://www.nexxt-change.org/DE/Startseite/inhalt.html>



CARO-Autor: Diplom-Kaufmann Marc Sobolewski hat seinen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln gemacht. Seit 2002 bietet er erfolgreich Marketing- und Vertriebsberatung an, einschließlich Workshops und Trainings. Davor war er viele Jahre im Mittelstand und in Konzernen tätig, zuletzt in der Geschäftsleitung eines mittelständischen Herstellers, verantwortlich für Marketing und Vertrieb. In seine Beratung, Workshops und Trainings fließen fundierte Erfahrungen aus der Konsumgüter- und Fliesenbranche ein. Seit 2008

beschäftigt er sich zudem damit, Veränderungsprojekte in Unternehmen durch begleitende Change Management-Maßnahmen zum erfolgreichen Abschluss zu führen. Marc Sobolewski ist zertifizierter Verkaufs- und Verhaltenstrainer nach den Richtlinien des dvct. Seit 2005 bringt er als CARO-Autor praktisches Verkaufswissen auf den Punkt. Mittlerweile sind über 100 Artikel von ihm erschienen.

Kontakt: Marc Sobolewski

Telefon: 069/5979 7558

E-Mail: m.sobolewski@m-2-s.de

Web: www.m-2-s.de

CARO TIPP

ist ein Premium-Service Ihres Magazins CARO – FLIESEN UND BAD IM HANDEL. Damit bieten wir Ihnen sechsmal im Jahr neue Ideen und nützliche Infos für das Tagesgeschäft und darüber hinaus. Ergänzend zum bewährten Magazin, das wie immer jeden zweiten Monat erscheint, gibt es dazwischen den CARO-TIPP.

Verlag: Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Stolberger Straße 84, 50933 Köln

Anzeigenverkaufsleitung:

Volker Kunz, Telefon: 0221 5497-231, Telefax: 0221 5497-6261,

E-Mail: anz.caro@rudolf-mueller.de

Redaktion:

Nicole Bitter, Stolberger Straße 84, 50933 Köln, Telefon.: 0221 5497-331,

E-Mail: red.caro@rudolf-mueller.de