

AUS ALT MACH NEU

JEDER DRITTE UNTERNEHMER in Deutschland ist heute Mitte 50 oder älter. Höchste Zeit, sich um einen Nachfolger zu bemühen. So setzen Seniorchefs die Übergabe erfolgreich um.

Eine Kuchenschlacht der besonderen Art fand vor wenigen Jahren um den Tiefkühlorten-Anbieter Coppenrath & Wiese statt. Mit dem Tod des Firmenvorgängers Aloys Coppenrath im Jahr 2013 schlingerte der erfolgreiche Mittelständler in eine Führungskrise. Denn keines der Kinder wollte sich dauerhaft im Unternehmen einbringen. Dies führte wiederum zu einem innerfamiliären Zwist, der lange Zeit unternehmerische Entscheidungen unmöglich machte. Ein Beispiel, das für viele Unternehmen steht: Die Eigentümer warten zu lange mit der Regelung ihrer Nachfolge. Der deutsche Mittelstand befindet sich vor einem Generationenwechsel. Jeder dritte Firmenchef ist heute Mitte 50 oder älter. Laut Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn werden bis 2018 jährlich etwa 27.000 Unternehmer einen Nachfolger benötigen.

ZEIT NUTZEN

Für die erfolgreiche Übergabe spielt der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle. Experten gehen von einer Übergangsphase von drei bis fünf Jahren aus. „Mit der Nachfolgeplanung kann ein Unternehmer nicht früh genug anfangen. Eine Übergabe dauert von der ersten Überlegung bis zur Umsetzung mehrere Jahre. Daher sollte ein Unternehmer spätestens mit Mitte 50 das Thema mit sehr hoher Priorität versehen“, sagt Christoph Weigmann, Partner der Unternehmensberatung K.E.R.N.

Eine Unternehmensnachfolge ist äußerst komplex. Grund genug, sich Hilfe von Experten wie Unternehmensberatern, Steuerberatern und Anwälten zu suchen. Besonders bei der realistischen Einschätzung des Unternehmenswerts ist der Blick von außen unabdingbar.

3-5

Jahre sollten Unternehmer für die Übergabephase einplanen

Frischekur: Der gut geplante Nachfolgeprozess kann Unternehmen stärken



Weiterer Vorteil: Unterschiedliche Positionen der Beteiligten, die den Nachfolgeprozess erschweren können, lassen sich mit professionellem Support leichter in Einklang bringen. „In vielen Fällen scheitert die Unternehmensübergabe an verschiedenen Vorstellungen über die Zukunft der Firma. Die entsprechende ‚Harmonisierung‘ der unterschiedlichen Interessengruppen und Erwartungshaltungen erfordert in aller Regel externe Unterstützung“, sagt Dr. Norbert Wieselhuber, Gründer der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner (siehe Interview rechts).

FAMILY FIRST?

Dass Sohn oder Tochter ein Familienunternehmen nach dem Ausscheiden des Seniors weiterführen, ist heute keine Selbstverständlichkeit mehr. Der Unter-

ÜBERGABEPROBLEME

So viel Prozent der Senior-Unternehmer ...

sind nicht rechtzeitig vorbereitet.	44
können emotional nicht „loslassen“.	33
finden keinen passenden Nachfolger.	43
fordern einen überhöhten Kaufpreis.	40



nehmernachwuchs sieht die Nachfolge nicht als „familiären Automatismus“ an, wie aus einem Report des DIHK hervorgeht. Seniorchefs sollten deshalb über den Tellerrand blicken. „Firmeninhaber finden nur durch Offenheit in alle Richtungen einen geeigneten Nachfolger. Zu oft werden Alternativen zur familieninternen Nachfolge, wie etwa externe Führungskräfte oder der Verkauf, nicht in Betracht gezogen. Grundsätzlich sollte der Beste das Unternehmen führen, damit es im Wettbewerb besteht“, bestätigt Wieselhuber. Ist ein passender Kandidat gefunden, sollten Senior und Junior gemeinsam die Übergabephase planen. Diese muss gut durchdacht sein, darf aber nicht zu lang dauern. Denn häufig überschneiden sich in dieser Zeit die Kompetenzen, was im Unternehmen und bei Geschäftspartnern zu Irritationen führen kann. Und dann heißt es für den alten Chef: loslassen. Für Nachfolger und Unternehmen bietet sich dagegen die Chance auf einen Neustart. Dazu Wieselhuber: „Ohne den schweren Rucksack voller Hypothesen der Vergangenheit, stattdessen mit frischer Motivation und anderen Methoden, fällt der Weg zu neuen Ufern leichter.“ ■

DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- Die Nachfolge frühzeitig planen – am besten schon mit Mitte 50.
- Hilfe von Experten, wie etwa Unternehmensberatern, erleichtert den Übergabeprozess.



Dr. Norbert Wieselhuber

Der Gründer und Managing Partner der führenden Beratung für Familienunternehmen Dr. Wieselhuber & Partner unterstützt seit vielen Jahren Unternehmer dabei, ihre Nachfolge erfolgreich umzusetzen

KRÖNUNG DES WERKS

Nachfolgeexperte Dr. Norbert Wieselhuber über Risiken und Chancen des Übergabeprozesses.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Wie können Unternehmer mögliche Konflikte bei der Nachfolge vermeiden?

» **Dr. Norbert Wieselhuber:** Vorhandene Konfliktpotenziale müssen nachhaltig und rechtzeitig beigelegt, Entscheidungen reflektiert getroffen und Potenziale beim „Re-Start“ berücksichtigt werden – das alles erfordert Zeit. Wer sich mit diesen Themen nicht rechtzeitig auseinandersetzt, bekommt die Rechnung garantiert und postwendend – vom Markt, vom Wettbewerb oder aus dem eigenen Unternehmen.

I Welche Eigenschaften muss der Nachfolger mitbringen, damit die Übergabe gelingt?

» **Wieselhuber:** Ein erfolgreicher Übergabeprozess setzt einen Juniorchef voraus, der über eine unternehmerische Vision verfügt. Es reicht nicht, das Erworbene bloß zu verwalten. Birgt das Zusammenspiel von Übergeber und Nachfolger Chancen auf ein neues strategisches Konzept, eine geänderte Führung beziehungsweise eine Neustrukturierung des Gesellschafterkreises, dann sollte bei rechtzeitiger und professioneller Gestaltung des Nachfolgeprozesses auch die Zukunftssicherung des Unternehmens gewährleistet sein.

I Wo sehen Sie Herausforderungen beim Übergang in Familienunternehmen?

» **Wieselhuber:** Unternehmensnachfolge bedeutet primär Unternehmensnachfolge. Risiken, wie zum Beispiel zu späte und zu lange Nachfolge, keine inhaltlich geregelte Nachfolge, diffuse Rollen und unklare Aufgabenverteilung zwischen Übergebendem und Übernehmendem bis hin zu Stammesfehden können vermieden werden. Die Voraussetzung dafür: Der Übergebende versteht die Nachfolge als eine für sich, das Unternehmen und die Familiengesellschafter wichtige, vielleicht sogar die krönende Aufgabe seines Unternehmerdaseins – und packt diese auch entsprechend an.