

Nachfolge 2020: Den Rucksack neu packen

Etwa 227 000 Inhaber wollen ihre Firmen bis Ende 2020 in neue Hände geben, wie aus dem KfW-Mittelstandspanel 2018 hervorgeht. Doch es fehlt an Nachwuchs. Wie kann der Generationenwechsel trotzdem gelingen?

VON GUSTL F. THUM

Eine erfolgreiche Nachfolge braucht vor allem eines: eine unternehmerische Vision. Geerbtes oder Erworbenes bloß zu verwalten, das reicht nicht aus. Vielmehr muss mit einem neuen strategischen Konzept, einer geänderten Führung beziehungsweise der Neustrukturierung des Gesellschafterkreises die Zukunft des Unternehmens gesichert werden.

Ganz egal, ob Übertragung oder Übernahme der unternehmerischen Nachfolge – die Ausgangssituation muss genauestens unter die Lupe genommen, Alternativen abgeklopft werden. Entscheidend bei der Suche nach einem potentiellen Nachfolger ist vor allem eines: Offenheit in alle Richtungen. Dazu gehören Überlegungen zu Fremdmanagement, Management-buy-in oder externen Führungskräften genauso wie der Verkauf aller Anteile. Nur so werden die Chancen und Risiken der Nachfolge auch der potentiell übernehmenden Generation deutlich. Die übergebende Generation kann so prüfen, ob das Profil der Nachfolger auch mit den zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens harmoniert.

Motivation des Nachfolgers muss im Mittelpunkt stehen

Ohne Zweifel ist die Vorstellung der innerfamiliären Nachfolge meist sehr reizvoll. Alternativen zur familieninternen Übergabe werden deshalb oft gar nicht in Erwägung gezogen und Blutsbande über Qualifikation gestellt. Dadurch ist der Anteil der Nachfolger aus Pflichtgefühl, ohne Leidenschaft für das Unternehmen und mangelnde Identifikation mit dem Familienbetrieb vergleichsweise hoch. Dabei ist der „Beruf als Berufung“ eine zwingend notwendige Voraussetzung – für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens genauso wie den beruflichen Lebensweg. Kurzum: Die persönliche Motiva-

tionslage des potentiellen Nachfolgers muss unbedingt im Fokus stehen: Können, Wollen und Dürfen sind gefragt.

Doch auch diese in den „Startlöchern“ stehenden Nachfolger müssen nach dem Prinzip der „Gleichen Chance“ mit den Besten im Markt verglichen werden. Fremdmanagement ist längst keine Ausnahme mehr. Unter den Top 500 Familienunternehmen in Deutschland ist dies längst die Regel, manchmal auch als interimistische Variante an der Seite von Junioren, die gerade in die neue Verantwortung hineinwachsen. Hier hat sich vor allem bei den Gesellschaftern die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Besten und Geeignetsten das Unternehmen führen sollen, um neben Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert auch die Dividendenfähigkeit und das Familienvermögen zu sichern und zu steigern. Die Beteiligung und Kontrollfunktion der Familie kann durch die Beteiligung an Gremien weiterhin gesichert werden.

Erfolgsfaktor Nummer 1: Die Zeit

Doch egal, auf welche Variante letztlich die Wahl fällt: Für die erfolgreiche Nachfolge sollten vor allem die Aktivposten des Übergabenden – zum Beispiel Erfahrung, Knowhow, Kontakte und Verbindungen – genutzt und mit den Potentialen des Nachfolgers – neue Sichtweise, neue Fähigkeiten und Kenntnisse, neue Kraft und Motivation sowie Dynamik des Unternehmens – kombiniert werden. Eine gesunde Mischung aus „alt“ und „neu“ kann die zukünftige Unternehmensentwicklung stabiler und robuster machen.

Aus diesem Blickwinkel können alle Beteiligten die besondere Situation der Nachfolge im Unternehmenslebenszyklus viel stärker als Chance verstehen: Sie ermöglicht den „Reset“ des Unternehmens. Der schwere Rucksack voller Erfahrungen und Hypothesen der Vergangenheit kann abgelegt und stattdessen mit frischer Motivation, anderen Methoden und sogar neuen Geschäften in eine neue Ära gestartet werden. Dazu gehören möglicherweise auch neue Mannschaftsmitglieder, die den Weg in die Zukunft viel leichter machen.

Wann der richtige Zeitpunkt ist, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen? Klar ist: Wer sich mit diesem Thema nicht rechtzeitig auseinandersetzt, bekommt die Rechnung garantiert: vom Markt, vom Wettbewerb oder aus dem eigenen Unternehmen. Auch wenn man als 40-Jähriger damit sicher noch zu früh dran ist – bereits zu diesem Zeitpunkt sollte man darauf achten, dass Strukturen bestehen, die im Ernstfall die Handlungsfähigkeit des Unternehmens

sichern und einen geordneten Übergang an der Spitze gewährleisten. Da gute Unternehmer nicht auf den Bäumen wachsen, ist Anfang 50 das richtige Alter, nach einem Nachfolger zu suchen. Einem Nachfolger, mit dem die Firma nicht nur funktioniert, sondern der auch die volle unternehmerische Verantwortung übernimmt. So bleibt auch noch genügend Zeit für eine zweite Runde, falls der auserkorene Nachfolger doch ungeeignet ist – was nicht selten vorkommt.

Den Generationswechsel sollten Unternehmer offen, ohne Scheuklappen und unter Berücksichtigung der unternehmerischen Ausgangssituation und Erwartungshaltungen angehen. Wer das breite Feld der Nachfolgealternativen nutzt, kann die vielversprechenden Potentiale für den Reset des Familienunternehmens bestens ausschöpfen.

Gustl F. Thum ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.