

Die Staffelübergabe im Unternehmen ist nicht selten konfliktbeladen – aber es gibt erfolgversprechende Strategien.

Rechtzeitig geplant ist halb geregelt

Viele Betriebsinhaber machen sich erst viel zu spät Gedanken darüber, wer einmal ihre Nachfolge antreten soll – dabei ist eine strukturierte Unternehmensübergabe unter fünf Jahren kaum zu machen. Auf dem Bundesverbandstag des ZKF in Regensburg werden Wege aus dieser Misere gewiesen.

KONRAD WENZ

Was für ein Dilemma – da hat ein Betriebsinhaber über Jahre viel Arbeit, Liebe, Zeit und Geld in den Aufbau seines Unternehmens gesteckt, und am Ende will es niemand haben. Doch der Grund für das allgemeine Desinteresse liegt sehr oft bei ihm selbst. Die Unternehmensberaterin Tanja Ebbing weiß: „Oft wird in die Betriebe, die abgegeben werden sollen, nicht mehr investiert. Die Betriebsinhaber gehen dann davon aus, dass sie das Unternehmen in nächster Zeit sowieso an einen Nachfolger übergeben.“

Sie stoße bei ihren Beratungsprojekten häufig auf Betriebe, in denen ein Investitionsstau vorliege, und die weder technisch noch in Hinblick auf die Prozesse auf dem neuesten Stand seien. „Eventuell gehen in diesen Unternehmen sogar die Umsätze zurück und die Gewinne sind rückläufig. In dieser Situation einen Nachfolger zu

finden, ist besonders schwierig“, führt Ebbing aus. Dazu kommt, dass der Nachfolger oft nicht aus der eigenen Familie stammt, weil sich die Kinder für ganz andere Karrieren entschieden haben. Und wenn der Unternehmer einen externen Nachfolger gefunden hat, dann hat er zuweilen utopische Vorstellungen vom Wert seines Unternehmens. „Das ist sehr schade, denn häufig werden dadurch alteingesessene Unternehmen geschlossen, die eigentlich ein schöner Start für einen Gründer oder Nachfolger sein könnten“, führt Ebbing aus. Je besser der Inhaber sein Unternehmen pflege, umso schneller finde er einen potenziellen Nachfolger.

Die Unternehmensnachfolge muss langfristig geplant werden. „Wenn der Inhaber heute so um die 55 Jahre alt ist und weiß, dass er mit 60 oder 65 Jahren aufhören will, sollte er sich jetzt Gedanken machen“, erläutert

Ebbing. Für die Nachfolgeregelung gebe es verschiedene Möglichkeiten: Beispielsweise könnte es jemanden aus der Familie geben, der den Betrieb übernehmen will. Das kann der Inhaber dann mit einer Ausbildung begleiten, eventuell sogar in einem anderen Betrieb. Er kann aber auch aus seinem Betrieb einen Nachfolger entwickeln oder einen externen Nachfolger in den Betrieb bringen. In jedem Fall muss sich der Unternehmer darüber im Klaren sein, dass der Aufbau seines Nachfolgers einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt. „Das dauert mindestens fünf Jahre“, schätzt Ebbing.

Weniger Verantwortung

Die gute Planung der Unternehmensnachfolge sei das Geheimnis des Erfolgs. Dabei ist es naturgemäß für denjenigen, der abgibt, besonders schwierig, denn er muss sich aus sei-



Die Unternehmensnachfolge muss langfristig geplant sein – das verspricht Erfolg.

nem Lebenswerk zurückziehen. Ist der Nachfolger schon vor der Übergabe im Betrieb, ist es wichtig, dass der Inhaber nach und nach in die zweite Reihe zurücktritt. „Man sollte versuchen, den Abtretenden von den anfallenden Aufgaben zurückzunehmen. Im besten Fall behält er sein eigenes Büro, aber mit immer weniger Verantwortung“, erläutert Ebbing.

Es sei sonst möglich, dass die Mitarbeiter den alten und den neuen Chef gegeneinander ausspielen. Beispielsweise würden in solchen Fällen bestimmte persönliche Anliegen häufig beim Seniorchef abgeladen; dann sei der Informationsfluss nicht

100-prozentig gegeben. „Das ist tatsächlich konfliktbeladen“, sagt Ebbing, auch weil der Juniorchef oft einen anderen Führungsstil pflege, der für die Mitarbeiter im Betrieb neu ist. „Wenn die Probleme eskalieren, ist es oft besser, den Abgebenden auszulagern. Dann werden von ihm nur noch bestimmte Beratungsleistungen genommen oder konkret festgelegte Aufgaben erledigt – aber aus der Unternehmensführung muss er raus“, beschreibt Ebbing.

Auf dem Bundesverbandstag des ZKF in Regensburg vom 18. bis zum 20. Mai wird Tanja Ebbing den Prozess der Nachfolgeregelung an einem

konkreten Beispiel aus der Praxis aufarbeiten. Hierfür wird sie von einer Unternehmerin begleitet, die ihren Sohn auf die Nachfolge vorbereitet hat. Der Prozess läuft schon seit einiger Zeit; die Unternehmerin wird berichten, was der Anlass der Beratung war und was bis heute im Betrieb umgesetzt wurde. Wer darüber nachdenkt, sein Unternehmen irgendwann oder vielleicht sogar schon mittelfristig an einen Nachfolger zu übergeben, sollte sich die Veranstaltung nicht entgehen lassen. Anmeldung unter www.zkf.de im Internet. ■

INFO

Fördermittel

Bezuschusste Nachfolgeregelung

Im Rahmen der Unternehmensnachfolge kann das Honorar für die Begleitung von einem autorisierten Unternehmensberater über verschiedene Förderprogramme finanziert werden; dabei sind je nach Unternehmenssituation und Beratungsthema Zuschüsse bis zu 90 Prozent möglich. Um Bundesprogramme, die für alle Bundesländer gelten, handelt es sich bei der BAFA zur Förderung des unternehmerischen Know-hows sowie beim Förderprogramm „Unternehmenswert: Mensch“. Das RKW ist ein hessisches Programm, wobei es für die jeweiligen anderen einzelnen Bundesländer ähnliche eigene Programme gibt. Diese Förderprogramme ermöglichen es, den Prozess der Unternehmensnachfolge durch die Unterstützung eines Experten finanzierbar zu machen.