

# Schwere Zeiten für Kronprinzen

Noch immer packen Zehntausende Unternehmer das Thema Nachfolge viel zu spät an. Vielfach schrecken sie aus Angst vor möglichen Branchengerüchten zurück oder aus Unvermögen, ihr Lebenswerk loszulassen. Sieben Experten diskutieren Gründe und Auswege aus diesem Dilemma.

**M&M:** Zwar besagt ein Sprichwort, daß man aufhören sollte, wenn es am schönsten ist. Doch für mittelständische Unternehmer scheint diese Weisheit nicht zu gelten – zumindest nicht beim Generationswechsel. Bei rund 80 000 Betrieben ist die Nachfolgeregelung heute noch ungeklärt. Warum?

**Kern:** Vielen Senioren mangelt es immer noch am Problembewußtsein. Sie haben ihr Unternehmen über Jahrzehnte hinweg aufgebaut, sie sind regelrecht verliebt in ihre Arbeit und in den Erfolg. Diese Männer verschwenden üblicherweise keinen

Gedanken daran, daß ihre Kräfte eines Tages schwinden könnten ...

**Schneider:** ... und gehen den Generationswechsel deshalb viel zu spät an. Eigentlich sollte jeder Unternehmer spätestens im Alter von 50 Jahren damit beginnen, die Stabübergabe zu planen. Nur wer für diese einmalige Weichenstellung zehn Jahre Zeit hat, kann in Ruhe den richtigen Nachfolger auswählen und ausbilden.

**M&M:** So denkt und handelt jedoch kaum ein Mittelständler.

**Schneider:** Damit haben Sie leider recht.

Weil die meisten Unternehmer den eigenen Nachwuchs auf dem Chefsessel sehen wollen, kümmern sie sich nicht um Alternativen. Die Kinder wiederum sind oft erst 15 oder 20, wenn die Nachfolgeregelung eigentlich fixiert werden müßte. In diesem Alter wissen sie kaum, ob sie die Firma führen wollen. Also macht der Senior einfach weiter und hofft, daß Sohn oder Tochter eines Tages doch noch in den Betrieb einsteigt.

**Plonner:** Eine tragfähige Nachfolgeregelung ist das allerdings nicht. Selbst wenn sich die Kinder schließlich zur Firmenübernahme entscheiden, bleibt das Führungsproblem ungelöst. Schließlich besitzt kaum einer der Junioren ausreichend praktische Erfahrung, um einen Betrieb zu leiten. Sie sind weit davon entfernt, Unternehmerpersönlichkeiten zu sein.

**Ziegler:** Hinzu kommt, daß der Senior seine Kinder oft vollkommen aus dem Unternehmensalltag heraushält. Begründung: ➤

KARL SCHNITZLER arbeitet als selbständiger Wirtschaftsprüfer in München. Er kennt die Problematik mit all ihren Facetten: Betreuung, Beiratstätigkeit, Rettung gescheiterter Nachfolgekonstellationen.

TONI PLONNER gründete 1996 das Beratungsteam Plonner & Partner in München. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Begleitung des Generationswechsels in mittelständischen Unternehmen.





**KRISTINA SCHNEIDER** ist Beraterin und Partnerin in der Personalberatung Dr. Krumpal & Partner GmbH in Frankfurt/Main. Sie sucht vor allem Führungskräfte für mittelständische Industrieunternehmen.

*Er möchte den Streß nicht weitergeben und macht die Firma zu Hause zum Tabuthema. In diesem Fall darf er sich nicht wundern, wenn der Nachwuchs auf eine Übernahme schlecht vorbereitet ist.*

**Schnitzler:** Oft hat der Junior jedoch gar keine Chance, sich im Betrieb durchzusetzen, obwohl er gerne voll mitziehen würde. Verkrustete Strukturen und eine Führungs-

**„Vielen Senioren mangelt es noch am Problembewußtsein.“**

Sebastian Kern, 3i Deutschland GmbH

*riege mit Experten, die im Schnitt 60 Jahre alt sind, können den jungen Leuten schnell den Spaß an der Arbeit nehmen.*

**Plonner:** Richtig. Dazu kommt, daß Firmenchef und Führungskräfte im Junior

*häufig einen Klon des Seniors sehen. Dabei muß der Nachfolger nicht nur seine eigene Persönlichkeit, sondern auch seinen eigenen Stil entwickeln. Das ist auch gut so, denn nur auf diese Weise lassen sich neue Herausforderungen meistern.*

**Ahrens:** Es reicht auch nicht, nur ein Familienmitglied zu designieren und dann zu hoffen, daß alles glattläuft. Der Unternehmer muß herausfinden, was ein Kandidat aushält, ob er die gleiche persönliche Stärke hat wie er selbst. Manche Kinder machen Dampf, andere besitzen weder die fachliche noch die charakterliche Eignung, einen Betrieb in die Zukunft zu führen.

**Ziegler:** Deshalb dürfen Senioren ihre Familie aus dem Unternehmensalltag nicht heraushalten. Die Kinder müssen mit der Firma in Kontakt kommen, sich dem Unternehmertum stellen.

**M&M:** Sind diese Versäumnisse wirklich der einzige Grund für das Zeitdilemma? **Schließlich gibt es auch externe Nachfolger.**

**Schneider:** Rund 40 Prozent der Nachfolger kommen bereits von außen ...

**Schnitzler:** ... was auch gut so ist. Schließlich macht nur frisches Blut ein Unternehmen überlebensfähig.

**M&M:** Doch wie findet der Firmenchef einen

**MATTHIAS AHRENS** ist M&A-Direktor der Aneva-Gewerbeboerse in Stolberg. Das Unternehmen ist bundesweit und international tätig. Es vermittelt und begleitet Unternehmensverkäufe.

**geeigneten externen Nachfolger?**

**Kern:** Das dürfte eigentlich kein Problem sein. Beteiligungsgesellschaften wie 3i kennen viele geeignete Kandidaten.

**Schneider:** Von wegen. Zwar gibt es kei-

**„Nur frisches Blut macht ein Unternehmen überlebensfähig.“**

Karl Schnitzler, Schnitzler & Stoffels

*nen quantitativen Mangel an Nachfolgern, jedoch ein riesiges Defizit an echten Unternehmerpersönlichkeiten.*

**Ahrens:** Einspruch. Viele leitende Angestellte, vom Geschäftsführer bis zum Abteilungsleiter, agieren bereits wie erfolgreiche Unternehmer und würden sich gerne in einen mittelständischen Betrieb einkaufen. Sie haben bewiesen, daß sie Mitarbeiter führen und strategisch denken können.

**Ziegler:** Es ist richtig, frühzeitig auf ➤

der zweiten Managementebene nach Blümen zu suchen, die im verborgenen blühen. Ein Angestellter läßt sich bei entsprechendem Training zum Nachfolger entwickeln ...

**Schneider:** ... oder er rückt zumindest in die künftige Führungsmannschaft auf. Warum nicht ein Nachfolgeteam aus zwei oder drei Topmanagern zusammenstellen? Als Kandidaten ausscheiden sollten jedoch diejenigen Mitarbeiter, die direkt unter dem Patriarchen gearbeitet haben. Sie waren jahrelang Befehlsempfänger und haben es verlernt, etwas zu riskieren.

**Kern:** Vielleicht ist es gar nicht so erstrebenswert, eine Person als Nachfolger aufzubauen. Um die Zukunft der Firma zu sichern, ist die Zusammenarbeit mit einer Beteiligungsgesellschaft ebenfalls denkbar.

**Schnitzler:** Eine derartige Kooperation mit einer Beteiligungsgesellschaft klingt zwar

toll. Aus meiner Sicht gibt es jedoch viele Probleme, ebenso wie bei vielen Steuertricks, die die Nachfolgeregelung flankieren sollen. Eine Betriebsaufspaltung beispielsweise soll dazu dienen, daß der Senior als Immobilienbesitzer von der Pacht lebt, die ihm das

Nachfolger ruiniere den Ruf seiner Firma. Die Wettbewerber könnten beispielsweise bei Kunden das Gerücht streuen, der Betrieb stehe schlecht da und werde ohne Hilfe von außen nicht überleben. Gespräche mit potentiellen Nachfolgern oder Käufern finden

## „Weil die meisten Unternehmer den eigenen Nachwuchs auf dem Chefsessel sehen wollen, kümmern sie sich nicht um Alternativen.“

Kristina Schneider, Dr. Krumpa & Partner GmbH

Unternehmen für die Nutzung des Werks geländes zahlt. Das ist jedoch keine sichere Rente. Auf diese Weise wird der Firma nicht nur Substanz entzogen, sondern die Immobilie ist oft auch nichts wert, wenn der Betrieb als Pächter wegbricht. Daher rate ich bei dieser Konstruktion zur Vorsicht.

**Plonner:** Nicht vergessen werden darf, daß ein externer Nachfolger, gleichgültig, woher er kommt, die Abnabelung für den Unternehmer nur schwieriger macht. Schließlich muß der Senior dann den Einfluß auf sein Geschäft völlig aufgeben. Genau davor hat er aber Angst: Schließlich könnte der Fremde ja sein Lebenswerk zerstören.

**Ziegler:** Zudem fürchtet der Unternehmer oft zu Recht, die Suche nach einem externen

daher nicht selten unter beinahe konspirativen Bedingungen statt.

**LeMar:** Ich denke, diese Ängste sind der Kern des Nachfolgeproblems. Der Senior hat Angst, Kinder oder Fremde könnten das Unternehmen zerstören. Und er fürchtet sich davor, daß er nach dem Abtritt in ein Loch stürzen wird, ohne gesellschaftliches Ansehen, ohne sinnvolle Beschäftigung. Deshalb zögert er die Übergabe hinaus.

**M&M: Wie kann der Unternehmer dieses Dilemma bewältigen?**

**LeMar:** Indem er akzeptiert, daß derartige Ängste normal sind. Wenn er sich

BERND LEMAR-KLUGHARDT aus Innsbruck ist Betriebswirt und Psychologe. Als freier Berater rückt er vor allem die menschlich-psychologische Seite der Nachfolgeproblematik in den Mittelpunkt.

JENS ZIEGLER war lange Jahre Justitiar der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU). Im vergangenen Jahr hat er sich als beratender Anwalt für Familienunternehmen selbständig gemacht.



eingesteht, daß er diese Ängste haben darf, dann kann er leichter mit ihnen umgehen.

**Ahrens:** Wichtig ist auch, daß er zwischen dem Unternehmen als Sache und dem Betrieb als Lebenswerk strikt unterscheidet.

**Plonner:** Es ist psychologisch einfacher, sich der Unternehmensübergabe auf dem Höhepunkt des Erfolgs zu stellen. Dann ist die

**Ahrens:** In diesem Fall muß der Seniorchef wieder einspringen und den Betrieb überrgangsweise weiterführen.

**Ziegler:** Auf gar keinen Fall. Der größte Fehler beim Generationswechsel besteht darin, daß ein Senior auch nach dem Ausscheiden noch zuviel Einfluß hat. Grundsätzlich muß sich der Unternehmer abna-

**LeMar:** Darum ist es unerlässlich, daß ein Unternehmer nach seinem Rückzug etwas Sinnvolles tut. Wenn mir jemand erzählt, er werde mehr Golf spielen, dann glaube ich ihm nicht, daß er das Geschäftsleben hinter sich lassen will. Wenn er aber seit langem ein Hilfsprojekt in Kenia betreut und dafür mehr Zeit haben möchte, ist er glaubwürdig. Dann hält er sich eher an seine selbstverordneten Rückzugsregeln.

**Ahrens:** Ich gebe Unternehmern detaillierte Checklisten an die Hand, mit denen sie einen sukzessiven Rückzug planen können. Die Idee ist, daß sie ein Tätigkeitsfeld nach dem anderen aufgeben.

**Schneider:** Das verhindert aber nicht, daß der Senior einen Beirat gründet und selbst dessen Vorsitz übernimmt ...

**Schnitzler:** ... und seine drei engsten Berater in dieses Gremium beruft – den Steuerberater, den Banker und den Rechtsanwalt. Nein, so funktioniert das nicht. Will der Senior einen Beirat, dann müssen dort risikofreudige Unternehmertypen mit unkonventionellen Ideen sitzen. Schließlich sollen sie dem Nachfolger als Sparringspartner dienen. Wenn der Senior selbst in diesem Gremium sitzen will, dann nur als Tipgeber und nicht als Strippenzieher.

**Ziegler:** Richtig. In den Beirat gehören auch junge Leute. Ein Nachfolger, der keine Altersgenossen in dieses Gremium beruft, verschenkt die Chance auf Innovationen.

**Ahrens:** Ich möchte nicht ausschließen, daß der Senior im Beirat eine gute Figur macht. Entscheidend ist nicht die Besetzung, sondern daß die Aufgaben der Mitglieder richtig definiert werden. Der Beirat sollte Anregungen geben und strategische Vorschläge machen. Nur dann hat der Junior einen Partner, und der Senior muß sich nicht von heute auf morgen überflüssig fühlen. ■

## „Manche Kinder machen Dampf, andere besitzen weder die fachliche noch die charakterliche Eignung, einen Betrieb in die Zukunft zu führen.“

Matthias Ahrens, Aneva-Gewerbebörsen

Angst nicht so groß. Wer etwa schon im Alter von 35 Jahren das Danach angeht, steht später weniger unter Druck.

**M&M:** Dies klingt zwar schön, doch was ist, wenn der Ex-Unternehmer bemerkt, daß sein Nachfolger zu scheitern droht?

beln. Es geht nicht an, daß er im Falle von Problemen wieder die Macht an sich reißt.

**Kern:** Das mit dem Abnabeln ist leichter gesagt als getan. Zwar hat der Senior am Tag X keine Verfügungsberechtigung mehr, aber wenn die Kunden nur ihn als Ansprechpartner kennen, wenn nur er die Kontakte hat, dann hat die neue Generation keine Chance. Wie oft sagen die Senioren, sie kämen nur noch drei Tage pro Woche vorbei, und führen dann von zu Hause die entscheidenden Telefonate.

SEBASTIAN KERN ist Chef des Münchner Büros der 3i Deutschland Gesellschaft für Industriebeteiligungen mbH. So kommt er in Kontakt mit Betriebsübergaben und den unterschiedlichen Lösungsmodellen.



DAS UNTERNEHMERMAGAZIN  
**MARKT**  
■ UND MITTELSTAND ■

Fotos: CU