

Management-Buyout

„Führungskompetenz schulen“

Berater Toni Plonner warnt vor Schnellschüssen bei Übernahmen durch Mitarbeiter

Bei rund 22.000 Familienunternehmen in Deutschland stellt sich im nächsten Jahr die Nachfolgefrage. Findet sich im eigenen Familienkreis kein geeigneter Nachfolger, ist die Übergabe an einen oder mehrere leitende Mitarbeiter, also ein Management-Buyout, eine beliebte Alternative. Der auf Familienunternehmen spezialisierte Berater und Geschäftsführer von Unternehmerplan Toni C. Plonner beleuchtet, was es dabei zu beachten gibt.

Redaktion: Welche Erfahrungen haben Sie mit Management-Buyouts gemacht?

Toni C. Plonner: Leider zeigt unser Beratungsalltag, dass diese Form der Unternehmensnachfolge nur selten von Erfolg gekrönt ist.

Woran hapert es?

Meistens scheitert es schon im Vorfeld der Übergabe am unternehmerischen Risiko. In der Theorie ist der Sprung in die Selbstständigkeit leicht. Aber wenn es darum geht, als Unternehmer ins finanzielle Risiko gehen zu müssen und wenn es gegebenenfalls sogar notwendig wird, eine Hypothek auf das Privathaus abzuschließen, dann ist in der Regel der familiäre Druck so groß, dass ein Arbeitnehmer doch wieder Abstand vom Unternehmertum nimmt.

Wo lauern die Gefahren bei einem Management-Buyout?

Die größte Gefahr ist, dass beide Parteien nicht professionell agieren. Es ist ein Irrglaube, dass man sich ja schon bestens kennt und die Übergabe daher klappen wird. Fakt ist: Ein Se-



Foto: Unternehmerplan

Toni C. Plonner sieht die Übernahme eines Betriebs durch Mitarbeiter eher skeptisch.

niorchef verkauft seinen Betrieb in der Regel zum ersten Mal, und ein Arbeitnehmer hat zumeist auch noch keinerlei Erfahrung in diesem Bereich. Ich halte es daher für unabdingbar, einen externen Berater einzuschalten.

Was sind die häufigsten Fehler, die Seniorchefs begehen?

Viele verschleppen die Nachfolgefrage entweder komplett, oder sie verpassen im Wissen einen Nachfolger gefunden zu haben den idealen Zeitpunkt für die Übergabe. Das kann böse Folgen für ein Unternehmen haben, beispielsweise wenn eine Bank Kreditlinien kürzt.

Und welche Dinge muss ein Mitarbeiter, der sich für das Unternehmertum entscheidet, beachten?

Er muss sich prinzipiell die Frage stellen, warum er diesen Weg geht. Ist es nur die Angst davor, den Arbeitsplatz zu verlieren, ist das kein aktiver Schritt ins Unternehmertum. Ein

erfolgreicher Verkaufsleiter ist nicht automatisch auch ein guter Geschäftsführer. Die meisten Mitarbeiter, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, verfügen über ein hohes Maß an Fachkompetenz, und sie bringen in der Regel

auch die nötige Sozialkompetenz mit. Es mangelt ihnen allerdings in den allermeisten Fällen an Führungskompetenz. Woher sollten sie diese auch nehmen?

Kann sich ein „Neuunternehmer“ die aneignen?

Im Prinzip ja. Es ist ratsam, dass sich ein Neuunternehmer schon im Vorfeld der Übergabe in Sachen Führungskompetenz weiterbildet – ideal wäre es, sich ein halbes Jahr oder zumindest ein paar Monate extern schulen zu lassen, um Abstand vom Tagesgeschäft zu gewinnen und um dann im Unternehmen in neuer Funktion durchstarten zu können. Viele verkennen, dass der Sprung vom Kollegen zum Chef nicht immer einfach ist. Damit die Mitarbeiter und der neue Vorgesetzte mit ihren neuen Rollen klarkommen, bietet es sich an, einen externen Coach einzuschalten, der gewissermaßen als Sparringpartner zur Verfügung steht.

Die Fragen stellte
 Julia Mauritz

ZUR PERSON

Toni C. Plonner (48)

- ▶ Dipl.-Betriebswirt
- ▶ Gründer und geschäftsführender Gesellschafternehmerplan, Beratergruppe für Familienunternehmen (www.unternehmerplan.eu)
- ▶ Familienunternehmer in vierter Generation
- ▶ Arbeitsschwerpunkte: Strategieentwicklung, Unternehmenstransaktionen, Unternehmercoaching

„Meistens scheitert die Übernahme eines Betriebs durch Mitarbeiter schon im Vorfeld am unternehmerischen Risiko.“

www.russfilter.info
 ☎ 04 61/9 40 35-10

VAUDIS Service & Add-ons
 Nixdorf-GmbH ♦ Tel.: 05253-98850 ♦ info@nixdorf.de