

So gelingt der Generationenwechsel

Viele Betriebsinhaber machen sich viel zu spät Gedanken darüber, wer einmal ihre Nachfolge antreten soll. Dabei ist eine strukturierte Unternehmensübergabe unter fünf Jahren nicht zu machen, weil die anstehenden Herausforderungen zu vielfältig sind. Zudem sind sie allein kaum zu meistern – Unternehmensberater sind gefragt.

KONRAD WENZ

Wenn der Seniorchef seinem Nachfolger als Berater zur Verfügung steht, kann das fruchtbar sein. Allerdings müssen die Kompetenzen genau abgeklärt sein.

Handwerk hat goldenen Boden – diese alte Binsenweisheit scheint immer mehr an Bedeutung zu verlieren. Jugendliche zieht es heute oft eher ins gesellschaftlich höher angesehene Studium als in den Handwerksbe-

trieb. Das wirkt sich nicht nur auf Ausbildungsplätze aus, die nicht mehr besetzt werden können. Vielmehr fehlt auch in vielen Handwerksbetrieben der Nachfolger.

Peter Melzer, Inhaber des Karosserie- und Lackbetriebs Schmidt in

Nürnberg, berichtete im Rahmen eines Workshops auf dem ZKF-Bundesverbandstag in Regensburg: „Laut einer Studie des Zentralverbands des Deutschen Handwerks plant in den nächsten fünf Jahren fast jeder vierte Betriebsinhaber, sein Unternehmen

an einen Nachfolger zu übergeben.“ Glücklich könnten sich die Unternehmen schätzen, die den Nachfolger in der eigenen Familie hätten. Und selbst dann werfe dieser Prozess noch viele Fragen auf, z. B.: Wann ist der geeignete Zeitpunkt, um mit der Planung der Unternehmensnachfolge zu beginnen? Wer eignet sich als Nachfolger? Und genügen dessen Kompetenzen? Wie wird das Unternehmen bewertet? Was muss steuerlich berücksichtigt werden?

Die Unternehmensberaterin Tanja Ebbing nennt weitere Zahlen: „Derzeit stehen in Deutschland rund 135.000 Familienunternehmen mit rund zwei Millionen Arbeitnehmern zur Übergabe an. Die meisten Betriebsübergaben gibt es in großen Flächenländern, wie Bayern und Nordrhein-Westfalen. Über 50 Prozent dieser Unternehmen wünschen sich eine familieninterne Lösung – das birgt reichlich Konfliktstoff.“

Hausgemachtes Dilemma

In der Regel stecken Betriebsinhaber über Jahre viel Arbeit, Liebe, Zeit und Geld in den Aufbau ihres Unternehmens. Doch wenn es im fortgeschrittenen Alter darum geht, weniger oder nicht mehr zu arbeiten, finden sie keinen adäquaten Nachfolger. Ein oft hausgemachtes Dilemma.

Ebbing, die schon viele Betriebe im Nachfolgeprozess begleitet hat, kennt das Problem: „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 stößt bei ihren Beratungsprojekten häufig auf Unternehmen, in denen ein Investitionsstau vorliegt, und die weder technisch noch in Hinblick auf die Prozesse auf dem neuesten Stand sind.

Dabei ist es gerade bei einer anstehenden Betriebsübergabe immens wichtig, das Unternehmen für die Zukunft fit zu machen. Denn der Betrieb muss für den potenziellen Nachfolger attraktiv sein. Dazu ge-



Barbara Leibold-Johannes (re.) will ihr Unternehmen geordnet und für die Zukunft gut aufgestellt an ihren Sohn übergeben. Unternehmensberaterin Tanja Ebbing (li.) unterstützt sie dabei.

hört es, ihn genau zu analysieren. Ebbing: „Die Banken fragen bei Investitionsgesprächen nach der Zukunftsperspektive – und das heißt, der Betrieb muss in der Lage sein, wichtige Fragen zu beantworten.“ Dazu gehöre die genaue Betrachtung des Marktes und zwar nicht nur zum Zeit-

punkt der Übergabe, sondern auch bis zu sechs Jahre später. „Der Nachfolger soll ja mit dem Betrieb seine Existenz bestreiten können“, sagt die Unternehmensberaterin. Die Kundenzielgruppe müsse definiert sein, die Produkte und Dienstleistungen auf den Bedarf ausgerichtet, der Markt beschrieben, die Investitionen bekannt, die Mitarbeiterstruktur beleuchtet – „die Banken verlangen nach einem zukunftsorientierten Geschäftskonzept“, so Ebbing.

Übernahme ohne Plan

Das war auch Barbara Leibold-Johannes bewusst, als sie sich Gedanken über einen Nachfolger machte. Die Betriebsübergabe an ihren Sohn Florian Johannes sollte anders ablaufen, als sie das selbst bei ihrem Vater erlebt hatte. Denn damals hatte es für den auf den Fahrzeugbau und -Umbau spezialisierten Betrieb in Künzell bei Fulda keine geregelte Unternehmensnachfolge gegeben. Zudem gab es einen Investitionsstau im Betrieb. Barbara Leibold-Johannes wurde durch die Erkrankung ihres Vaters ins kalte Wasser geworfen – plötzlich war sie Unternehmerin. Und zwar zu einem Zeitpunkt, zu dem sie sich eigentlich schon gegen die Nachfolge

BMWi

Umfassende Broschüre

Das Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi) hat zum Thema Unternehmensnachfolge eine umfassende Broschüre erstellt, die unter www.existenzgruender.de abgerufen werden kann. Der Ratgeber beleuchtet den Übergabeprozess sowohl aus der Sicht des Abgebenden Unternehmers als auch der des Nachfolgers.



entschieden hatte. Die gelernte Erzieherin fühlte sich in ihrem Beruf wohl.

Genau in solch eine Situation wollte sie ihren Sohn nicht bringen. „Den Betrieb gesund und frisch für den Nachfolger aufzustellen, war in dieser Beratung von Anfang an das große Thema“, berichtet Ebbing, die auch diese Unternehmensnachfolge seit 2012 begleitet. Zudem sollte der Junior frei entscheiden, ob er den Betrieb übernehmen will oder nicht. „Es wurde in diese Richtung kein Druck ausgeübt“, so Ebbing. Oft wissen die Nachfolger aber nicht, was sie selbst wollen. Die Frage: „Was tue ich mir an?“ stellen sie sich zu spät.

Aus freien Stücken

Auch Leibold-Johannes war anfangs skeptisch, was die Übergabe an ihren Junior anging. „Hier wurde zunächst einmal festgestellt, ob der Nachfolger das wirklich aus freien Stücken macht“, berichtet Ebbing. Danach haben alle Beteiligten eine Fortbildungsplanung für den Junior entwickelt. Heute arbeitet Florian Johannes als Werkstatteiter in dem Unternehmen. In dieser Position hat



Bild: Ebbing

Tanja Ebbing hat schon viele Unternehmen bei der Nachfolgeregelung begleitet.

er jetzt schon Personalverantwortung, und einige darüber hinaus gehende Aufgaben sind auch schon an ihn übertragen worden. „Die Kompetenzen des Nachfolgers müssen genau betrachtet werden – dafür schaut man sich an, was der Unternehmer alles zu tun hat und vergleicht das mit den vorhandenen Kompetenzen beim Nachfolger. Stellt man fest, dass es an der einen oder anderen Kante mangelt, dann muss man diese Lücke schließen. Danach überträgt man die ersten Aufgaben an seinen Nachfolger“, sagt Ebbing. Stellt man bei der Unternehmensanalyse fest, dass es einen Mitarbeiter gibt, der diese Lücke füllen kann, dann kann man eventuell eine neue Geschäftsführung als Tandem aufbauen. „Das hat mehrere Vorteile: Gewisse Kompetenzen von Juniorchef und Mitarbeiter ergänzen sich. Zudem bindet man diesen Topmitarbeiter an das Unternehmen und minimiert das Risiko, dass der Junior dann plötzlich allein da steht“, erklärt Ebbing.

Und noch etwas will Barbara Leibold-Johannes anders machen als ihr Vater: Der konnte nämlich nicht wirklich loslassen. Er übertrug seiner Tochter und ihrem Mann nach seiner Erkrankung 80 Prozent des Unternehmens. Der Grund: Er wollte immer noch mitreden, was er auch tat. „Loslassen – das geht nur sukzessive, es muss einen Plan geben, wie sich der

abgebende Part nach und nach zurücknimmt“, erklärt Ebbing. Das funktioniert mit klar abgestimmten Aufgaben und Verantwortung – „das verhindert auch ein Ausspielen durch die Mitarbeiter. Der Seniorchef muss lernen, den Juniorchef machen zu lassen, selbst wenn der mal einen Fehler macht und auf die Nase fällt.“

Hohes Konfliktpotenzial

Es gibt durchaus auch Fälle, da funktioniert es nicht, dass Senior und Junior in einer Firma zusammenarbeiten. Dann muss man den Senior mit seinen Aufgabenbereichen „auslagern“, und nur noch der Juniorchef steht den Mitarbeitern als Ansprechpartner zur Verfügung. „Wenn Konflikte vor den Mitarbeitern ausgetragen werden, schafft man sich gleich das nächste Problem in Richtung Respekt und Achtung“, warnt Ebbing. Kommt es zwischen Unternehmer und Nachfolger zu Konflikten, dann empfiehlt sie, immer einen externen Berater hinzuzuziehen, insbesondere, wenn diese Konflikte in der Familie ausgetragen werden müssten: „Der Berater muss dann als Mediator fungieren. Bei solchen Gesprächen sitze ich in der Regel zwischen den Stühlen und muss mir überlegen, wie ich da vermitteln kann. Denn ganz oft hängen die Parteien ja auch voneinander ab – und zwar privat und geschäftlich. Da muss man für die Konflikte eine Lösung finden und festlegen, was der beste Weg ist in der entsprechenden Situation. Und das bekommt man am besten mit einer externen Hilfe hin.“ Persönlich findet sie es besser, wenn der Abgebende dem Unternehmen noch als Berater zur Verfügung steht – denn der kennt die Strukturen, die Abläufe, die Prozesse und natürlich die Kunden.

Den seriösen Berater erkennt der Betrieb daran, dass dieser für bestimmte Förderprogramme autorisiert ist. „Dann ist der Berater einem Dritten – einem Amt, Ministerium oder Projektträger – Rechenschaft schuldig“, resümiert die Unternehmensberaterin. ■

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.

Quelle: Unternehmensberatung Tanja Ebbing, Kontakt: tanja.ebbing@ebbing-beratung.de / www.ebbing-beratung.de