

## Unternehmen

# Übergabe: Lebenswerk zu verkaufen



## Umfrage

## Wie viel Augenmerk legen Sie auf ein durchdachtes Store-Design?

- Das Thema spielt für mich als kleinerer Einzelhändler keine Rolle. Ich scheue die Kosten und bezweifle auch, dass sich die Investition rechnen würde.
- Noch zu wenig – denn ich weiß, dass eine sinnvolle Ladengestaltung Kunden zum Verweilen einlädt und sie dorthin führt, wo ich sie haben möchte.
- Store-Design ist längst ein zentrales Thema für mich. Ich bin überzeugt: Positive Einkaufserlebnisse entstehen nur, wenn Sortiment, Einrichtung und Struktur des Ladens stimmen.

[Jetzt abstimmen](#)
[Fragebnisse ansehen](#)
Suchen Sie jetzt Ihren **Webcode**

Suchen



Anzeige

Anzeige

**Datum:**

17.08.2016

**Author:**

Folker Lück

**Schlagnworte:**
[Firmenübergabe](#) | [Nachfolge](#) | [Nachfolgeplanung](#) | [Unternehmensnachfolge](#)
**Bildrechte:**

© Getty Images

**Webcode:**

14245

**Die Regelung der Nachfolge schieben Unternehmer häufig vor sich her. Doch eine schlecht vorbereitete Führungsübergabe gefährdet den Fortbestand. Gut beraten ist, wer sich frühzeitig Gedanken macht.**

Am Ende des Berufslebens beginnt für viele Firmeninhaber ein komplexer, bisweilen schmerzhafter Prozess. Dieser betrifft die Trennung nicht nur von einer Tätigkeit, sondern von einem Lebenswerk. Der Rückzug aus dem eigenen Unternehmen fällt vielen so schwer, dass das Problem oft jahrelang „vertagt“ wird. „Sich mit der eigenen Endlichkeit auseinanderzusetzen, das ist die größte Hürde“, bringt es Nils Koerber auf den Punkt. Seine Unternehmensberatung Kern und Partner hat sich auf das Thema Nachfolgeregelung spezialisiert.

Gerade im Mittelstand geht es immer häufiger darum, in welche Hände ein Betrieb übergeben wird: Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young hat errechnet, dass mehr als jedes vierte mittelständische Unternehmen in Deutschland innerhalb der nächsten zehn Jahre die Unternehmensführung neu regeln muss. Laut Hochrechnung haben damit hierzulande fast 46 000 Mittelständler die Nachfolge nicht geregelt, obwohl dringend Handlungsbedarf besteht. Diese Unternehmen beschäftigen fast 1,5 Millionen Mitarbeiter und stehen für 292 Milliarden Euro Umsatz.

„Die demografische Entwicklung in Deutschland wird dazu führen, dass wir in wenigen Jahren einen massiven Mangel an geeigneten Führungskräften haben werden, die als Käufer eines mittelständischen Unternehmens infrage kommen“, warnt Nachfolgeexperte Koerber. Dann bleibt womöglich nur die Veräußerung an einen Mitbewerber oder an einen Finanzinvestor. Diese beiden Varianten sind vielen Seniorchefs aber ein Dorn im Auge – viel lieber würden die meisten sehen, wenn das Lebenswerk mit neuer Kraft fortgeführt wird. Doch an geeignetem Nachwuchs mangelt es hierzulande immer öfter.

**Familie muss mitspielen**

Dort, wo eine Lösung bereits gefunden wurde, kommt der Nachfolger bei zwei von drei Unternehmen aus der Familie, ermittelte Ernst & Young. In 31 Prozent der Fälle nimmt ein leitender Mitarbeiter auf dem Chefsessel Platz. Eine externe Lösung wird nur bei sechs Prozent der Unternehmen



DER GÄHRT LÖSUNG WAR IM BEI SEINER FÜR DEN DER VERTRIEBENEN gefunden.

Die Nachfolgethematik zieht sich dabei heute quer durch alle Branchen. Selbst die vermeintlich junge IT-Branche ist inzwischen gealtert. Wie in anderen Branchen auch, kann dabei eine unglückliche Nachfolgeregelung Auswirkungen über das konkrete Unternehmen hinaus haben. Das ist etwa dann der Fall, wenn das zu veräußernde Unternehmen wichtiger Vertriebspartner eines bestimmten Herstellers ist. Gibt der Nachfolger die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten auf, geht nicht nur der langjährige Partner verloren, sondern womöglich auch Umsatz und Endkunden.

Die Sorge über derart einschneidende Folgen hat dazu geführt, dass beispielsweise ein namhafter Druckerhersteller eigens einen Business Development Manager beschäftigt, der nahezu ausschließlich mit der Nachfolgethematik befasst ist und langjährige Partner berät. Der Grund für dieses Engagement: Der Hersteller hat festgestellt, dass ihm im Extremfall in den nächsten Jahren ein Drittel der Vertriebsbasis wegbricht. Dieser Absturz soll unter allen Umständen vermieden werden.

Sucht der Seniorchef nicht aktiv Beratung, ist meist geradezu diplomatische Zurückhaltung der Beteiligten vonnöten. Mal will die rüstige Führungskraft kein Wort vom Altenteil hören, mal löst der anstehende Generationswechsel Familienstreitigkeiten aus. Zwar kann man beispielsweise Wirtschaftsmediatoren einschalten, die als unabhängige Dritte der Unternehmerfamilie dabei helfen, emotionale und finanzielle Aspekte vorab zu besprechen und zu lösen. Allerdings ist die Mediation in deutschen Unternehmerkreisen noch relativ unbekannt – und verpönt, meint Berater Nils Koerber. „Die Vorurteile sind groß“, sagt er. Dabei bescheinigen Untersuchungen der Mediation bei diesen Fragen eine erstaunliche Erfolgsquote von rund 85 Prozent.

#### Generationswechsel kann dauern

Viele Mittelständler verdrängen die Tatsache, dass die Vorbereitungsschritte zur Firmenübernahme Zeit kosten. Hinzu kommt die konkrete Veräußerungsphase: Nach Erfahrung des Unternehmensberaters dauert der Verkauf bei einem gesunden Unternehmen ein bis eineinhalb Jahre – vorausgesetzt, Verkäufer und Kaufinteressent sind sich prinzipiell einig. Zwei bis drei Jahre werden es, wenn erst noch strategische Probleme gelöst werden müssen. Ein innerfamiliärer Generationswechsel – die von vielen bevorzugte Lösung – kann sogar noch länger dauern.

„Wer mit mindestens fünf Jahren Vorlauf an das Thema Verkauf herangeht, schafft sich gute Voraussetzungen“, bestätigt auch Martin Bürstenbinder, Geschäftsführer des VAF – Bundesverband Telekommunikation e. V., dem rund 200 mittelständische Fachhändler und ITK-Systemhäuser angehören. „Man will ja auch nicht in die Not geraten, das erstbeste Angebot annehmen zu müssen. Oft ist es für einen Käufer auch von Bedeutung, dass der bisherige Unternehmer oder Geschäftsführer noch ein bis zwei Jahre in einer Übergabephase mitarbeitet“, gibt Bürstenbinder zu bedenken. Wer mit Mitte fünfzig anfängt, sich zu informieren, handelt also keineswegs voreilig.

#### Interview: Einzelhandel im Vorteil

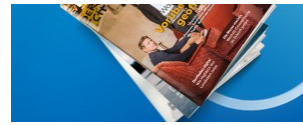
*Tom A. Rösen, Professor am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), mahnt, die Firmenübergabe frühzeitig vorzubereiten. Wer jahrzehntelang nur für sein Unternehmen gelebt hat, droht im Alter perspektivlos in ein Loch zu stürzen.*



Professor Tom A. Rösen vom Wittener Institut für Familienunternehmen © I. Wlatter / WIFU

#### Welche Grundregeln sind zu beachten, damit es mit dem Kauf oder Verkauf klappt?

Bei einer externen Übernahme sind patriarchale Systeme häufig eine große Schwierigkeit: Wenn ein ganzer Geschäftsbetrieb jahrzehntelang auf eine Person fokussiert ist, dann funktioniert er womöglich nicht mehr, wenn diese Person sich zurückzieht. Ein ähnliches Problem besteht, wenn ein Betrieb hauptsächlich vom Know-how einer Person lebt. Lässt sich dieses Know-how auf einen möglichen Käufer übertragen? Diese Frage sollte man



#### handelsjournal

Ihr Fachmagazin für den Handel

Jetzt abonnieren

#### Tag Cloud

Aktionen Amazon Bekleidung Berlin  
Digitalisierung **E-Commerce** EHI  
Einzelhandel Fairer Handel Fairtrade  
Finanzen Finanzierung GfK GS1 Germany  
**Handel** handelsdatende HandelsKix  
**HDE** Internet Kompakt Konjunktur  
Konsumenten Ladenbau **Lebensmittel**  
Logistik **Marketing** Mode Möbel  
Nachhaltigkeit Online **Online-Handel**  
**Onlinehandel** Onlineshop Personal Recht  
Rewe Smartphone stationärer Handel Stefan Genth  
**Studie** Umsatz Verbraucher **Verkauf**  
Verkaufsförderung Zahl der Woche

#### Meistgelesene Artikel

**4-533**

Onlinehandel: Grenzen des Wachstums in Sicht

**4-273**

„It's not all about money“

**3-968**

Fragwürdige Verheißung

**3-574**

Media Markt und Saturn ermöglichen ihren Kunden künftig kontaktloses und mobiles Bezahlen via NFC-Technik

**2-382**

Multichannel: Der Mix macht's

sich rechtzeitig stellen. Man sollte sich auch fragen, ob man überhaupt dazu bereit ist, das Lebenswerk in absehbarer Zeit loszulassen. Bei einer familieninternen Übergabe können ganz ähnliche Probleme auftreten. Innerhalb der Familie scheitert eine Übergabe weit häufiger am Senior als am Junior. Wenn der Seniorchef eigentlich mit seinem Unternehmen verheiratet ist, das Familien- oder Eheleben womöglich schon seit Jahren nicht mehr wirklich vorhanden ist und auch keine ausgeprägten Hobbys da sind, dann droht der Senior völlig perspektivlos in ein Loch zu stürzen. Dem gilt es frühzeitig entgegenzuwirken.

#### **Wie viel Zeit sollte man für die Nachfolgeregelung einplanen?**

Die konkrete Übergangszeit beträgt meist zwischen zwölf und 18 Monaten, für die gesamte Nachfolgephase vom ersten Gedanken bis zum endgültigen Rückzug sollte man aber fünf bis zehn Jahre veranschlagen. Wer 55 Jahre alt ist, sollte also damit anfangen, darüber nachzudenken. Man muss immer mit Unwägbarkeiten rechnen, die einen Zeitplan ins Wanken bringen. Das von uns entwickelte Wittener Modell einer familieninternen Unternehmensnachfolge beginnt übrigens noch weit früher – nämlich in der Kindheit des künftigen Chefs.

#### **Welche Besonderheiten gelten für den Einzelhandel in puncto Nachfolgeregelung?**

Der Einzelhandel hat häufig den Vorteil, dass es sich insgesamt um überschaubare Unternehmen handelt, was vieles vereinfacht. Durch den stark wachsenden Onlinehandel und andere Trends stehen allerdings nicht wenige Einzelhandels-Geschäftsmodelle unter Druck. Insgesamt beobachten wir, dass die Nachfolgebereitschaft der jungen Generation abnimmt. Die sogenannte Generation Y sieht es nicht als ihr oberstes Ziel an, das Lebenswerk der Eltern fortzuführen. Das ist übrigens ein Trend, der in Deutschland relativ neu ist, während wir das in anderen Ländern schon länger beobachten.

#### **Wie sensibel ist das Thema Nachfolge insgesamt? Wird darüber in den Familien oen genug kommuniziert?**

Das Thema Nachfolge war früher ein absolutes Tabuthema, heute herrscht da meist mehr Offenheit. Doch auch, wenn zwischen Eltern und Kindern eigentlich ein gutes Verhältnis existiert, sollte man sich darüber bewusst sein, dass bei der familieninternen Nachfolge leicht Missverständnisse entstehen können. Wenn der Junior mit dem Senior über das Geschäft spricht, dann unterhält er sich eigentlich mit mehreren Personen, nämlich mit dem Vater oder der Mutter, aber auch mit dem Hauptgesellschafter oder dem Geschäftsführer. Das ist nicht immer einfach! Man sollte deshalb in Betracht ziehen, eine neutrale dritte Person als Moderator oder Coach einzubeziehen. Es gibt viele gute Beispiele dafür, dass dieses Vorgehen sinnvoll ist und sich mögliche Konflikte so vermeiden lassen.

Lesen Sie weiter

---

Unternehmen

## Nachfolge wird gern aufgeschoben

Die Regelung der Nachfolge ist vor allem in kleineren Firmen kein beliebtes Thema. Rund 46.000 deutsche Mittelständler haben laut einer Untersuchung von Ernst & Young die Nachfolge an der Unternehmensspitze noch nicht geregelt, obwohl diese Frage seit Längerem ansteht. [mehr..](#)

### **Wir freuen uns über Diskussionen und Ihre Kommentare.**

Wie in jeder Gemeinschaft ist es notwendig, dass sich alle Teilnehmer an die [Netiquette](#) halten. Durch Ihre Kommentare sollen interessante, gewinnbringende Debatten entstehen, an denen sich andere Nutzer gerne beteiligen. Beleidigungen und Schmähreden sind deshalb ebenso tabu wie Diskriminierungen und die unerlaubte Veröffentlichung persönlicher Daten. Bitte verstecken Sie sich auch nicht hinter Pseudonymen, sondern benutzen Sie Klarnamen.

### Kommentar absenden

Deine E-Mail-Adresse wird nicht veröffentlicht. Erforderliche Felder sind markiert \*

Name \*

E-Mail-Adresse \*





CAPTCHA Code \*

Kommentar



Kommentar absenden



#### Kontakt

planet c GmbH 2016  
Kasernenstraße 69  
D-40213 Düsseldorf

#### Informationen

- > Kontakt
- > Media
- > Impressum
- > Datenschutz

#### Weitere Links

- > [www.planetc.co](http://www.planetc.co)
- > [www.creditreform-magazin.de](http://www.creditreform-magazin.de)
- > [www.dabonline.de](http://www.dabonline.de)
- > [www.bellevue.de](http://www.bellevue.de)
- > [www.bellevue-ferienhaus.de](http://www.bellevue-ferienhaus.de)
- > [www.kreuzfahrtguide.com](http://www.kreuzfahrtguide.com)
- > [www.bellevue-kreuzfahrten.de](http://www.bellevue-kreuzfahrten.de)

#### Heft jetzt abonnieren

© planet c GmbH 2016 - Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben.