



# Interview-Expertengespräch: Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Last oder Lust?

Im Interview: Nils Koerber



*Nils Koerber, Gründer, K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten, eine Beratergruppe für Unternehmensnachfolge im Mittelstand aus Bremen*

**Herr Koerber, warum fällt Familienunternehmern das „Loslassen“ eigentlich so schwer?**

**Nils Koerber:** Die Antwort ist bei jedem Übergeber einer Firma vielschichtig und individuell. Was wir in unserer täglichen Arbeit mehrheitlich feststellen können, sind drei wesentliche Hintergründe.

1) Dem älteren Unternehmer fehlt ein neues Ziel. Eine Vision von einem neuen Leben nach dem Unternehmen, die ihn motiviert, diesen Schritt zu gehen.

2) Egal ob ich meine Firma verkaufe oder meine Kinder die Nachfolge übernehmen: Viele Entscheider fühlen sich mit der Nachfolgefrage auch selbst infrage gestellt.

3) Fehlende oder lückenhafte Vorsorge machen es besonders den Inhabern kleinerer Unternehmungen schwer,

genügend Einkünfte für den neuen Lebensabschnitt zur Verfügung zu haben.

**Und was wäre der konkrete Tipp für eine Lösung?**

**Nils Koerber:** Ich empfehle jedem Übergeber, sich mal für 1 bis 2 Tage komplett aus dem Alltag rauszuziehen und sich in Ruhe grundsätzliche Fragen zu stellen. Was bereitet mir heute und zukünftig nachhaltig Freude? Was könnte der Sinn meiner Nachfolgelösung sein? Und was muss ich tun, um diese Ziele zu erreichen?

**Das klingt nach einer sehr persönlichen Herausforderung und Reflektionsfähigkeit.**

**Nils Koerber:** Ganz bestimmt. Wer tagein, tagaus über viele Jahre oder Jahrzehnte verantwortlich in seinem „System“ Firma tätig war, nimmt sich selten schon früh die Zeit für diese gewichtigen Fragestellungen.

Aus unserer Sicht ist es aber genau das Prinzip der Eigenverantwortung, das unternehmerisch im Alltag gelebt wird und bei der ganz privaten Lebensplanung häufig vergessen wird. Klingt ein wenig ungewöhnlich, aber es fällt Senior-Unternehmern wirklich schwer. Als müsste man etwas Neues lernen. Etwas Unbekanntes anschauen. Auch wenn man es selbst ist.

**Was würden Sie denn einem Unternehmer empfehlen, wenn dessen Kinder Lust haben, den Generationswechsel anzunehmen und die Nachfolge anzutreten?**

**Nils Koerber:** Aus meiner eigenen Le-

bensgeschichte mit unserem früheren Familienunternehmen, mit meinen Eltern und Geschwistern, kann ich sagen, dass für mich die Freiheit dieser gewichtigen Entscheidung an erster Stelle steht. Freiheit aus der Sicht der Eltern, die übergeben, und Freiheit aus der Sicht der Kinder, die übernehmen.

Was meine ich damit? Kinder sollten im Idealfall wissen und auch fühlen können, dass eine Übernahme des elterlichen Betriebes wirklich freiwillig erfolgen kann. Ich kann, ich muss aber nicht. Und es erfolgt auch kein Beziehungsdrama zwischen Eltern und Kindern oder sogar Liebesentzug. Ich kann als Kind wirklich frei entscheiden, ob ich mich dazu berufen fühle. Und das gilt umgekehrt auch für die Eltern, die Übergeber einer Firma.

Die Unternehmung, die alle ernährt, hat Anforderungen an die zukünftige Führung. Welche Qualitäten braucht es in der Führung? Und ist es dann wirklich der Nachwuchs, der diese Aufgabe in der Zukunft erfolgreich meistern wird? Sind die Kinder bereit, ihre Ausbildungen und Qualifikationen danach auszurichten? Je nach Entwicklung sollten Eltern dann auch die Freiheit besitzen, sich gegebenenfalls anders zu entscheiden und ihren Betrieb zu verkaufen. Das gilt es für beide Seiten zu akzeptieren.

**Das klingt ja schon in den wenigen Sätzen nach Konfliktpotenzial und einem anspruchsvollen Umgang in einem Familiensystem.**

**Nils Koerber:** Stimmt! Und gerade die besonders enge Beziehung zwischen Familienmitgliedern macht diesen Entwicklungsprozess in der Nachfolgelö-

sung schwer. Die Rollen in der Familie unterliegen einem komplett anderen Wertesystem als die Rollen und Ansprüche in einer Unternehmung. Und genau das bereitet Schwierigkeiten.

### **Und wie kann es dann gelingen? Was wären die Optionen für ein Familienunternehmen?**

**Nils Koerber:** Alle Betroffenen, Übergeber und Übernehmer, sind langjährige Mitglieder einer Familie und unterliegen somit ganz bestimmten Glaubenssätzen und Projektionen. Wir empfehlen in jedem Fall, für diese Prozesse immer einen externen, neutralen und sehr erfahrenen Spezialisten und Moderator beziehungsweise Mediator als Begleiter hinzuzuziehen. Er hat dann die Aufgabe, die richtigen Fragen zu stellen, beim Reflektieren zu helfen und Sichtweisen zu übersetzen. Das ist übrigens der Grund, warum in unserer Beratergruppe fast alle Partner Zusatzausbildungen als Mediatoren und systemische Coaches in die Beratung einbringen können.

### **Was empfehlen Sie, wenn Kinder nicht wollen, können oder dürfen?**

**Nils Koerber:** Das ist ein Trend, der inzwischen nach unserer Betrachtung für gut über 50 Prozent der deutschen Familienunternehmen Alltag ist. Ich lasse die Hintergründe an dieser Stelle außen vor und konzentriere mich für die Leser auf die Beantwortung dieser Frage.

Wenn innerhalb einer Familie keine Lösung im Generationswechsel zu erwarten ist, stellt der Verkauf der Unternehmung auf jeden Fall eine gute Alternative dar. Es bedeutet ja nicht, dass etwas nicht funktioniert – nur kann in der jeweiligen Familie die Geschichte eben nicht weitergeschrieben werden. Es gibt aber viele andere Einzelpersonen oder Unternehmen, die mit Sicherheit Interesse an einer externen Nachfolgelösung haben. Und dahinter stecken in der Regel und mehrheitlich andere Familien. Der Mittelstand bleibt also in familiärer Hand und die besondere Kultur einer Familienunternehmung wird in eine neue Familie überführt.

### **Und wie sehen Sie Nachfolgelösungen mit den Mitarbeitern einer Firma?**

**Nils Koerber:** Auch das kann eine tolle Lösung sein. Ein sogenannter MBO (Management-Buy-out) macht eine Nachfolge oftmals sogar leichter, denn die leitenden Mitarbeiter der betroffenen Unternehmung kennen den Betrieb aus dem Effeff und benötigen häufig sogar keine große Einarbeitung oder Einweisung. Da wissen beide Seiten, Übergeber und Übernehmer, was sie erwartet und worauf es ankommt. Zugleich kann die Finanzierung der Transaktion eine solche Lösung aber auch besonders schwierig machen.

### **Woran liegt das?**

**Nils Koerber:** Nicht jeder Mitarbeiter eines Familienunternehmens verfügt privat über die erforderlichen Mittel und kann eine eigene Finanzierung auf die Beine stellen. Wenn dann der Übergeber nicht bereit ist, zu helfen, wird es nichts mit der internen Nachfolge im Betrieb.

### **Und wie könnte eine Hilfe aussehen?**

**Nils Koerber:** Da gibt es die unterschiedlichsten Möglichkeiten. Ich nenne mal zwei Modelle, die sehr häufig als Lösungsansatz gewählt werden:

- Ein Teil des Kaufpreises wird als Verkäuferdarlehen ausgewiesen, somit wird der Übergeber neben einer Bank zum weiteren Finanzierungspartner des Übernehmers.
- Die Anteile werden über die Jahre hinweg Schritt für Schritt übertragen und der Nachfolger kann somit versuchen, einen Teil der Finanzierung selbst zu verdienen.

Natürlich haben diese Modelle auch ihre Risiken und die gilt es gegenüber einer externen Nachfolge durch fremde Käufer abzuwägen.

### **Wie entwickelt sich aus Ihrer Sicht der Markt für Unternehmensnachfolgen?**

**Nils Koerber:** Wir erarbeiten in diesen Wochen eine bundesweite, eigene Nachfolgestudie und haben dafür die Altersklassen der Inhaber und die Anzahl der Betriebe in den deutschen Kammerbezirken unter die Lupe genommen. So viel kann ich hier schon verraten: Die Lage ist ernster, als wir es im Alltag wahrnehmen, und aus unserer Sicht haben die politisch Verantwortlichen die volkswirtschaftliche Dimension bis heute nicht erkannt. Aufgrund der enorm hohen Kleinteiligkeit der Firmen und Strukturen fällt dieser schleichende Prozess nicht sonderlich stark auf.

Über 90 Prozent der deutschen Firmen beschäftigen weniger als 25 Mitarbeiter. Und wenn die morgen verschwinden, fällt es erst nach Jahren und bei einem höheren Tempo der Firmenvernichtung wirklich auf.

### **Und was wäre dann die Lösung?**

**Nils Koerber:** Die einzig und allein glücklich machende Lösung gibt es nicht. Ich halte persönlich auch bei dieser Frage viel vom Prinzip der Eigenverantwortung. Wenn Unternehmer die Nachfolgefrage wirklich ernst nehmen und sie als größte unternehmerische Herausforderung schlechthin begreifen, sollte ein großer Teil aller Nachfolgefragen in Familienunternehmen lösbar sein. Nur muss ich es wollen und mich darauf einlassen. Auch mit Zeit, denn unter Druck gelingen Unternehmensnachfolgen eher selten oder gar nicht.

### **Welche Unterstützung können sich Unternehmer suchen oder erhoffen?**

**Nils Koerber:** Unternehmensnachfolge ist extrem komplex. Sie betrifft juristische, wirtschaftliche, steuerliche und emotionale Bereiche. Und alles ist massiv miteinander verwoben. Da kann ich als Firmeninhaber nicht alles selbst wissen und muss mir Experten suchen. Begleiter, die genau diese Erfahrungen haben und mich wie bei einer anspruchsvollen Tour im Gebirge als Bergführer sicher zum Ziel bringen. Ohne Absturz und idealerweise auch ohne Umwege.

**Vielen Dank für das Gespräch.**