

Das komplette E-Paper zum Thema Generationswechsel erhalten Sie kostenfrei unter: <https://goo.gl/pH7Mq5>

OSNABRÜCK | EMSLAND

**Teepen**  
**Metallverarbeitung**  
**GmbH**



Lescheder Esch 5  
48488 Emsbüren  
Telefon 05903-935540  
[www.teepen-metall.de](http://www.teepen-metall.de)

DIEWIRTSCHAFT.NOZ.DE

BÖRSE REGIONAL SEITE 22

DIE WICHTIGSTEN TERMINE SEITE 32

DONNERSTAG, 15. DEZEMBER 2016 | AUSGABE 06/16 | EINZELPREIS 1,90 €

## „Das wäre eine Katastrophe“

Berater Ingo Claus über Nachfolge-Herausforderungen im Nordwesten

VON CHRISTIAN SCHAUDWERT

**OSNABRÜCK. Die Übergabe eines Familienunternehmens in die nächste Eigentümergeneration kann ein Drahtseilakt sein. Ingo Claus, Experte des auf Nachfolge spezialisierten Beratungsunternehmens K.E.R.N., kennt die Befindlichkeiten in den Unternehmen in der Region.**

**Herr Claus, dass immer weniger Unternehmerrinder die elterlichen Betriebe übernehmen wollen, gilt als eines der größten Probleme des deutschen Mittelstands. Wie ist die Lage im Nordwesten?**

Mit dem Altern der Babyboomer rollt eine Welle von Nachfolgen auf uns zu. 12000 bis 15000 Nachfolgen stehen bis 2020 allein im IHK-Bezirk Nord-Westfalen an. Im IHK-Bezirk Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim sind es schätzungsweise 8000 bis 12000. Viele über 50-Jährige werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren anfangen müssen, sich mit der Übergabe ihrer Unternehmen in jüngere Hände zu beschäftigen.

**Die Region ist stolz auf ihre vielen Familienunternehmen. Was wird aus ihnen?**

Der Anteil der Unternehmen, die bei einem Generationswechsel

in der Familie verbleiben sollen, ist hier überdurchschnittlich hoch – im Raum Osnabrück, im Emsland, im Oldenburger Münsterland wie auch in Ostwestfalen. Die Tendenz ist aber wie in ganz Deutschland stark abnehmend. Viele Kinder haben ganz andere Ziele als ihre Eltern.

**Wodurch unterscheidet sich der Nordwesten in Sachen Nachfolge?**

Ich habe den Eindruck, dass die Unternehmensnachfolge hier von vielen Inhabern besonders spät angegangen wird.

**Machen Unternehmer in Süddeutschland das früher?**

Zumindest werden Veranstaltungsformate, die sich diesem Thema widmen, stärker besucht. Hier im Norden scheuen sich viele, auf solche Veranstaltungen zu gehen. Man geht weniger offen damit um.

**Diese Gegend lebt von ihren Familienunternehmen. Droht ihr ein böses Erwachen?**

Das befürchte ich. Wenn viele Unternehmen den Generationswechsel nicht schaffen, wäre das eine echte Katastrophe für die Region. Ich vermute, dass wir in einigen Jahren vor einem großen Angebot an nachfolgenotwendigen

Unternehmen stehen. Nach heutigem Stand werden viele schlecht vorbereitet sein. Kaufinteressenten wollen einen sehr strukturierten, professionellen ersten Eindruck. Wenn sie den nicht bekommen, wenden sie sich ab.

**Wenn viele Firmen gleichzeitig auf den Markt kommen, können die Interessenten sich also die Rosinen herauspicken.**

Wir haben bereits heute einen Käufermarkt. Es gibt zu wenige Unternehmer, die kaufen wollen. Deshalb werden es mittelmäßig und schlecht vorbereitete Unternehmen schwer haben.

**Wer kauft?**

Häufig sind es gut aufgestellte Familienunternehmen, die selbst gerade einen erfolgreichen Generationswechsel hinter sich haben. Sie suchen strategisch nach Wachstumsmöglichkeiten, wollen sich für die Zukunft besser aufstellen. Ich weiß von einem Elektrowerkzeugunternehmen mit zehn Mitarbeitern, das unter anderem durch Zukäufe heute 200 Mitarbeiter beschäftigt. Der Sohn hat eine Art Handwerksolding gebaut.

**Sehen Sie auch Finanzinvestoren unter den Käufern?**

Von den großen Firmenkäufen liest man; mehr als 90 Prozent fin-



Ingo Claus vom Netzwerk K.E.R.N. berät Firmen beim Generationswechsel. Foto: Jörn Martens

den unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. Es gibt Unternehmerfamilien, die mit ihrem Kapital ähnlich wie Finanzinvestoren agieren. Sie streuen durch Beteiligungen ihr Vermögensrisiko.

**Was für Verhaltensmuster beobachten Sie bei Übergaben in der Familie?**

Das innerfamiliäre Band der Liebe kann bei so einem Übergabeprozess stark gespannt werden. Der Senior ist einerseits rationaler Unternehmer, andererseits emotional agierender Vater. Es findet ein ständiger Perspektivwechsel statt. Eine klassische Si-

tuation: Vor dem Besuch eines wichtigen Kunden sagt der Vater dem Sohn, er solle sicherstellen, dass das Lager aufgeräumt ist. Das ist eine betriebswirtschaftlich klare Ansage. Der Sohn hört unter Umständen aber „Räum mal dein Zimmer auf“. Gerade in Familienunternehmen kann Kommunikation völlig verkehrt laufen, und daraus können Konflikte entstehen.

**Aber immerhin ist jemand da, der übernimmt. Was, wenn der Nachwuchs das nicht will?**

Dann wird es eine externe Lösung geben, vorausgesetzt, das Un-

ternehmen ist attraktiv. Ein Teil der Unternehmen – es sind meist kleine mit drei bis zehn Beschäftigten – wird schwer nachfolgefähig sein. Das heißt, diese Firmen müssen sich besonders gut vorbereiten, oder sie werden in irgendeiner Form abgewickelt.

**Welche Möglichkeiten gibt es für Unternehmen, die gut in Schuss sind?**

Wenn das Geschäftsmodell es hergibt, kommt eventuell die Einstellung eines externen Geschäftsführers infrage. Das Unternehmen bleibt dann in Familienhand; ein Beirat unterstützt den Geschäftsführer bei der strategischen Steuerung der Firma. Allerdings muss man vorsichtig sein. Das Schlimmste wäre, wenn man sich einen Geschäftsführer hereinholt und der macht nach einem Jahr sein eigenes, fast identisches Unternehmen auf der anderen Straßenseite auf.

**Passiert so etwas?**

Ja, diese Fälle gibt es. Bei klassischen Dienstleistungen wie Handel, Maschinenwartung, Beratung. In dieser Konstellation wünschen sich viele Inhaber, dass sich ein externer Geschäftsführer mit eigenem Kapital an der Firma beteiligt und damit auch ins unternehmerische Risiko geht.