



GaLaBau

Agil im Gelände

BAU

GaLaBau: Avant Tecnos Multifunktionslader Avant 423 im Klettereinsatz

Monolithisch mauern mit Unipor-Ziegeln

NUTZFAHRZEUGE

Offroad und Onroad: Der Iveco Trakker Agro Mover

Tiefflader, Kipper und Co: Humbaurs breites Schwerlastprogramm

MANAGEMENT

Staffelstab übergeben: Generationenwechsel im Familienunternehmen

Maschinen mit Stimme: Fuhrparkmanagement 2.0





Den Staffestab richtig übergeben: Wenn in Familienunternehmen die nächste Generation übernehmen soll.
Foto: Weitwinkel/shutterstock.com

Generationenwechsel im Unternehmen

Die Sicherung der Unternehmensnachfolge betrifft in den kommenden Jahren rund die Hälfte aller Familienunternehmen in Deutschland. Wann ist der richtige Zeitpunkt für eine Übergabe und auf was gilt es zu achten? Auf diese und weitere Fragen ging Unternehmensberater Nils Koerber im Interview mit Baugewerbe Unternehmermagazin ein.

Baugewerbe Unternehmermagazin: Mehr als eine Million Familienunternehmen müssen in den kommenden Jahren eine Nachfolgelösung finden. Sicherlich wünschen sich die meisten Unternehmensgründer eine Nachfolge innerhalb der Familie oder haben Sie andere Erfahrungen gemacht?

Nils Koerber: Ja, tendenziell würde ich bestätigen, dass der Wunsch einer innerfamiliären Nachfolge auf der Übergeberseite sehr groß ist. Zugleich gibt es aber immer mehr Reflektion auf beiden Seiten von Übergeber und Übernehmer, ob dies wirklich

für jeden die beste Lösung ist. Und so entsteht sinnvoller Weise mehr Freiheit und Austausch zu dieser gewichtigen Lebens- und Unternehmensfrage.

Baugewerbe: Was, wenn das eigene Kind gar nicht will oder einfach nicht für die Nachfolge geeignet ist?

Koerber: Das ist im Einzelfall für einen Vater und/oder Mutter eine wirklich schmerzvolle Erkenntnis. Da gilt es sich mit auseinanderzusetzen und diese Klarheit frühzeitig herbei zu führen. Denn dann müssen externe Lösungen gesucht werden und auch die benötigten in allererster Linie Zeit.

Baugewerbe: Die rechtlichen und finanziellen Hürden einer Unternehmensnachfolge lassen sich regeln. Was aber, wenn der Inhaber innerlich noch nicht bereit ist, sein Unternehmen in andere Hände zu übergeben?

Koerber: Dann wird es wirklich herausfordernd. Schließlich möchten die jüngere Generation und gegebenenfalls auch ein externer Nachfolger, der sich langsam über Gesellschaftsanteile eine Mehrheit erkaufen möchte, eigenständig und eigenverantwortlich handeln dürfen. Zu viele Könige in einem Reich, sprich Unternehmen, sind da wirklich nicht förderlich. Da bedarf es eines sensiblen und zielgerichteten Dialogs, der mit schriftlichen Vereinbarungen das Loslassen regeln sollte.

Baugewerbe: Sie beraten zahlreiche Unternehmen bei der Unternehmensübergabe. Wann ist der richtige Zeitpunkt loszulassen?

Koerber: Oh je, das ist natürlich für jeden Übergeber vollkommen unterschiedlich. Es gibt dafür keine allgemein gültige Richtschnur. Entscheidend ist jedoch, dass jeder Übergabeprozess, egal ob intern oder extern, wirklich viel Zeit benötigt. Laut Untersuchungen der IHK im Schnitt bis zu drei Jahre. Also wenn ich einen Termin für mich als Wunschziel formuliert habe, dann muss ich dazu wissen, dass jetzt die Arbeit erst beginnt und Hektik und Schnelligkeit zu Fehlern und Wertverlusten führt.

Baugewerbe: Haben Sie aus Ihrer Beratertätigkeit ein Beispiel, wie eine Übergabe besonders gut gelang?

Koerber: Ja, es gibt auch immer wieder Nachfolgefälle, die ganz hervorragend gelingen und wirklich ein Beispiel sein können. Die wichtigsten Parameter einer gelungenen Übergabe sind innere Klarheit (was will ich und wie), Verbindlichkeit (bitte alles, alles schriftlich fixieren) und viel, viel Kommunikation. Manchmal hilft es auch einen externen "Dolmetscher" für die Anliegen beider Seiten hinzuzuziehen.

Baugewerbe: Die Corona-Krise wird den deutschen Mittelstand hart treffen. Und damit auch unzählige Unternehmer, die jahrzehntelang ihr Unternehmen

aufgebaut haben. Was raten Sie jetzt? Lieber abwarten, bis sich die wirtschaftliche Situation eventuell stabilisiert oder den Schritt wagen?

Koerber: Beides ist richtig. Es kommt dabei wirklich auf die Situation der Unternehmung selbst an. Wenn die Firma vor Corona gut dastand und das Geschäftsmodell auch während beziehungsweise nach Corona Bestand haben wird, dann steht aktuell einer Nachfolgelösung vermutlich wenig entgegen. Selbst der Wert der Firma wird dann Bestand haben. Sollte jedoch doch schon vor Corona eine Tendenz zu einer schwierigeren Entwicklung sichtbar geworden sein oder das Geschäftsmodell nach Corona in der Perspektive Probleme bekommen, dann gilt es erst einmal die Situation abzuwarten und auf Stabilität Wert zu legen. Vielleicht benötigt es dann auch noch ein bis zwei Jahre, um ein wirtschaftlich gutes Bild für einen Nachfolger aufzeigen zu können.

Baugewerbe: Sie haben ein Buch über die „Kunst des Loslassens bei der Unternehmensnachfolge“ geschrieben. Wer sollte Ihr Buch lesen? Hilft es vielleicht auch dem neuen Nachfolger die Ängste, Wünsche und Befürchtungen des Unternehmers, der nun „sein“ Unternehmen abgeben muss, besser zu verstehen?

Koerber: Absolut. Das Buch ist gemeinsam, für Übergeber und Übernehmer, ein inspirierender Ratgeber und gibt Einblick in die Hintergründe und Perspektiven sowie Stolpersteine von Firmeninhabern. Aus meiner Sicht ist es für beide Seiten gut, einander zu verstehen und dabei für sich selbst zu einer inneren Klarheit seiner Ziele zu gelangen. Und das Buch ist eine tolle Geschenkidee für alle Übergeber von Firmen, die vor oder in dem Prozess einer Nachfolgelösung stecken.

Baugewerbe: Mal ehrlich, Sie sind auch Unternehmer. Haben Sie sich schon Gedanken über Ihre Nachfolge gemacht?

Koerber: Ja, ganz konkret. Tatsächlich möchte ich nicht perspektivisch als Schuster den schlechtesten Leisten haben. Wir haben bei KERN, also unserer Beratungsmarke für Familienunternehmen, ein Programm aufgesetzt, welches in der Zukunft die Gesellschafterebene verbreitern wird und damit unabhängig von meiner Person die Zukunft sichert.

ÜBER DEN AUTOR



Nils Koerber ist Unternehmer, Betriebswirt, Wirtschaftsmediator und systemischer Coach für Unternehmensnachfolge. Mehr als 15 Jahre führte er sein eigenes Familienunternehmen, bevor er 2004 „KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher“ in Bremen gründete.