

Nachfolger gesucht

WIE UNTERNEHMENSÜBERGABEN ERFOLGREICH WERDEN

Tausende von Familienbetrieben müssen jedes Jahr aufgeben, weil die Patriarchen die Nachfolgeregelung entweder zu spät, zu emotional, halbherzig, oder gar nicht planen. Nicht selten gerät dadurch das Lebenswerk des Unternehmers unter die Räder, werden Familien zerstört.

„Das könnte durch sorgfältige Vorbereitung vermieden werden“, meint Albrecht v. Bonin, Geschäftsführender Gesellschafter der Von Bonin-Personalberatung, die seit über 30 Jahren Unternehmen nicht nur bei Suche und Auswahl von Führungskräften berät, sondern darüber hinaus Mittelstandsbetriebe bei der Nachfolgeregelung begleitet. Für typisch hält er das Schicksal der Familie Mertens (Name geändert).

UNTER WERT VERKAUFT

Vater und Mutter ließen nie einen Zweifel daran, dass Sohn Stefan eines Tages den Betrieb übernehmen sollte. Dass er dazu bereit und qualifiziert genug war, wurde nie bezweifelt. Nach einer Ausbildung zum Werkzeugmacher schloss er das Studium zum Maschinenbau-Ingenieur erfolgreich ab. Allerdings träumte er davon, Innenarchitekt zu werden. Als sein Vater im Alter von 64 Jahren schwer erkrankte, war es keine Frage, dass der Sohn den elterlichen Betrieb weiterführen würde. Wie halbherzig er die Rolle des Geschäftsführers als Vertreter seines Vaters ausfüllte, wurde allerdings schon nach einem Jahr deutlich, als „der Alte“ wieder genesen war. Der Betrieb stand inzwischen am Rande des Ruins. Zu hohe Kosten, viele Kunden waren abgewandert und das Personal kam mit dem Führungsstil des Juniors nicht klar. Die Banken hatten das Vertrauen verloren. Die Eltern waren enttäuscht, verbittert und ratlos zugleich. Stefan warfrustriert das Handtuch. Der elterliche Betrieb musste unter dem Druck der Banken weit unter Wert veräußert werden.

Das Hauptproblem vieler Familienunternehmer besteht darin, dass sie die Nachfolge nicht oder viel zu spät planen. Nur selten werde externer Expertenrat eingeholt. „Das regeln wir schon alleine“ oder „Das hat Zeit, darum kümmern wir uns später“, seien die häufigsten Ausreden. „Viele Familien schieben die Entscheidung vor sich her, weil sie nicht den Mut haben, das Thema von sich aus anzugehen“, so von Bonin weiter. Experten schätzen, dass in Deutschland fast jede zweite Nachfolgeregelung in Familienunternehmen scheitert. Wenn der Generationswechsel gelingen soll, ist eine rechtzeitige und systematische Vorbereitung unabdingbar. „Spätestens mit 50 sollten Familienunternehmer die Nachfolgeplanung in Angriff nehmen“, empfiehlt der



Eine Unternehmensübergabe gelingt nur, wenn sich Senioren und Junioren frühzeitig darüber austauschen.

Berater. „Dann können alle Optionen in Ruhe geprüft und alle kritischen Hürden genommen werden. Ein Unternehmer, der sich bereits in diesem Alter seiner eigenen Endlichkeit bewusst wird, geht entspannter an das Thema Übergabe und Loslassen heran.“

PLANUNG MACHT ÜBERGABE LEICHTER

Speziell für Unternehmerfamilien hat die Personalberatung ein Programm entwickelt, das Fehler in der Nachfolgeregelung vermeiden hilft. Die Consultants verstehen sich als Coach für den Ausstieg des Seniors und Steigbügelhalter des Juniors bzw. externen Nachfolgers. Aus jahrelanger Praxis wissen sie, welche betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Fallstricke beim Generationswechsel lauern können. Ihre Klienten sind größtenteils mittelständische, oft inhabergeführte Betriebe. Daher wissen die Berater, dass der emotionale bzw. psychologische Aspekt beim „Stabwechsel“ häufig unterschätzt wird. Ohne professionelles Coaching ist das Scheitern

der Übergabeverhandlungen häufig vorprogrammiert. Eine umfangreiche Potenzialermittlung in der ersten Phase gibt Aufschluss über Talente, Persönlichkeit, Qualifikationsstand und grundsätzliche Übernahmbereitschaft des Familiennachwuchses (sofern vorhanden) sowie über seinen Entwicklungsbedarf. Die Analysephase beleuchtet die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens, das familiäre Umfeld der Unternehmer, Produkte, Dienstleistungen und Zukunftsperspektiven. Beratung und Service sind modular aufgebaut und orientieren sich an den individuellen Bedürfnissen der Auftraggeber.

ABLAUFPLAN FÜR DIE THRONFOLGE

Bei der familieninternen Nachfolge entsteht im zweiten Schritt die Strategie mit Maßnahmenplan zur Qualifizierung des Nachwuchses, sozusagen ein Karriere- und Ablaufplan für die „Thronfolge“. Dabei wird sogar an das Risikomanagement gedacht, falls unvorhersehbare Situationen die Nachfolgeplanung gefährden sollten.

„Nicht immer lässt sich in den Reihen der Familie ein Nachfolger finden. Wenn zu lange mit der Nachfolgeregelung gewartet wird, schadet das oft den Betrieben“, sagt von Bonin. „Zusammen mit der Unternehmerfamilie erarbeiten wir ein Konzept für die Suche nach einem externen Übernehmer.“

Albrecht v. Bonin ist Geschäftsführender Gesellschafter der „VON BONIN Personalberatung“, Gelnhausen. Nach Betriebswirtschaftsstudium und Führungspositionen in Vertrieb und Marketing gründete er 1978 gemeinsam mit seiner Frau Gabriele das Consulting-Unternehmen.



Dies reicht von der vertraulichen Käufer- bzw. Pächtersuche bis zu klassischen Methoden der Suche nach dem unternehmerischen Potenzial in Führungskräften.“ Ein Expertenteam aus Anwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern steht zur ganzheitlichen Begleitung des Prozesses zur Verfügung. „Wir stehen sowohl Senior als auch Junior bzw. dem externen Nachfolger bei der Umsetzung der einzelnen Schritte in die Praxis mit regelmäßigen Feedbackgesprächen und Korrektorempfehlungen zur Verfügung“, hebt von Bonin hervor. „Dieses Coaching reicht von der Fortschrittsanalyse über konstruktive Kritikgespräche bis zur Mediation zwischen Senior und Nachfolger.“ ■

► WWW.VON-BONIN.DE