



Gastbeitrag

Gerlinde Baumer

Geschäftsführerin der omegaconsulting GmbH

Faktor Mensch in der Unternehmensnachfolge

Aus Zukunftsangst wird Handlungsmut. Wie der Faktor Mensch in der Unternehmensnachfolge wirkt und berücksichtigt wird.

Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Übergabe meines Unternehmens? Wie finde ich den richtigen Nachfolger? Wie sichere ich mich und die Firma finanziell ab? Was wird überhaupt aus mir und meiner Familie, wenn ich nicht mehr Unternehmer bin?

Viele Betriebe werden blockiert, weil der Chef von diesen Fragen abgeschreckt ist und sich darum lieber nicht damit beschäftigt. Die sehr persönlichen Ängste von Männern und Frauen an der Spitze von Unternehmen verschwinden oft hinter Kennzahlen und Bilanzen – oder werden dahinter versteckt. Da ist es gut, einen Vertrauten zu haben, der hilft, Ängste zu überwinden und Entscheidungen zu treffen. Hier sind drei Beispiele, wie der Mensch zum Erfolgsfaktor in der Unternehmensnachfolge wird.

Fall 1 – Was kommt danach?

Der 66-jährige Leiter eines mittelständischen Unternehmens im Sondermaschinenbau zögert Gesprächstermine mit potenziellen Nachfolgern immer weiter heraus und verschiebt sie, weil er wegen Verpflichtungen im Tagesgeschäft angeblich keine Zeit hat.

Der Fachberater für Unternehmensnachfolge führt ein vertrauliches Gespräch an einem neutralen Ort, um den persönlichen Gründen des Unternehmers näher zu kommen und die weitere Vorgehensweise optimal gestalten zu können. Diese besteht zunächst in einem vom



Berater begleiteten Gespräch mit der Ehefrau des Unternehmers, bei dem Ängste offen angesprochen und gemeinsame Perspektiven für den nächsten Lebensabschnitt gefunden werden sollen. Dabei zeigt sich, dass der Unternehmer den Ausstieg scheut, weil er nicht weiß, welche Rolle er künftig in der Familie und im Freundes- und Bekanntenkreis spielt. Außerdem ist ihm nicht klar, was er mit seiner neu gewonnenen Freizeit anfangen soll.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es für Unternehmer ist, einen Plan für die Zeit nach der Übergabe zu entwickeln. Es hilft vor allem, die Veränderung nicht als Austritt aus der Firma, sondern als Eintritt in einen neuen und positiven Lebensabschnitt zu sehen. **Besonders wichtig sind hier zwei Faktoren: der ehrliche und offene Umgang mit sich selbst und die grundlegende Bereitschaft, das Ruder abzugeben.**

Fall 2 – Unternehmen und Familienfrieden sichern

Ein Familienunternehmen in der Baustoffindustrie sucht langfristig einen Nachfolger für den Geschäftsführer, der zur Familie gehört. Ein im Unternehmen angestellter Sohn des ehemaligen Firmengründers beauftragt einen Berater für Unternehmensnachfolge, da er sich selbst nicht in der Rolle des zukünftigen Firmenlenkers sieht.

Im ersten Schritt muss klar werden, welche Erwartungen und Bedürfnisse das Unternehmen, die Unternehmensfamilie und der Geschäftsführer haben. Bei einer vom Berater moderierten Familienkonferenz kommen alle Beteiligten zu Wort und können sich so besser verstehen und danach konstruktiv – und gleichberechtigt – an einer gemeinsamen Lösung arbeiten.

Hier wird klar, dass die Nachfolgefrage oft eine Herausforderung an mehreren Fronten ist. Da muss man sich nicht nur Gedanken um das Unternehmen, sondern auch um den Familienfrieden machen. **Das geht nur, wenn man die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten einnehmen und ausgleichen kann. Nur so haben alle am Ende eine realistische Erwartungshaltung und kommen gemeinsam zu einem guten Ergebnis.**

Fall 3 – Mut zu Entscheidungen haben

Ein kleines Unternehmen im Bereich Service Management ist führend bei Banken und Versicherungen und hat einen Gründer und Geschäftsführer, der die treibende Kraft für Technik und Vertrieb ist. Neue Aufträge werden fast ausschließlich über Empfehlungen gewonnen, nun soll aber die Expansion in neue Branchen und in den kleineren Mittelstand angegangen werden. Dafür braucht der Unternehmer Unterstützung. Außerdem soll in den kommenden fünf bis zehn Jahren die Nachfolge geregelt werden. Die zwei Töchter des Chefs kommen dafür nicht in Frage.



In diesem Stadium ist vieles offen. Da sollte erst einmal der Weg definiert werden, den der Unternehmer einschlagen will. Darum klärt ein Beraterteam in einem Workshop mit dem Chef, wie er sich die Umsetzung fachlich, zeitlich und finanziell vorstellen kann. Dabei gibt es nicht nur einen richtigen Kurs, sondern mehrere Optionen. Von denen muss sich der Unternehmer aber schließlich für eine entscheiden, um ans Ziel zu kommen.

Dieser Fall macht deutlich, dass der Unternehmer die Nachfolgeregelung genauso anpacken muss, wie andere komplexe Aufgaben und längerfristige Projekte auch. Um vorwärts zu kommen, müssen überschaubare Meilensteine schriftlich definiert werden, die nach und nach erreicht werden. Der Chef muss den ersten Schritt tun und sich eine Entscheidung zutrauen – nicht ewig auf die noch bessere Lösung warten. Und wenn die Würfel gefallen sind, muss es auch zügig losgehen, damit man das eigentliche Ziel nicht aus den Augen verliert.