

Nachfolge – geplant oder ungeplant

Viele Einflüsse können zur Überalterung des Unternehmens führen mit all den Nachteilen, über die wir an anderer Stelle schon gesprochen haben. Nachfolge ist also ein Thema, das vor allem in Familienbetrieben frühzeitig und energisch angegangen werden muss.

Reden wir zunächst einmal von der geplanten Nachfolge, die schon schwierig genug erscheint, wenn man die Wirtschaftspresse verfolgt. Tausende Familienunternehmer erreichen jedes Jahr die Ruhestandsgrenze, ohne einen geeigneten Nachfolger gefunden zu haben. Sie können damit nicht in den Ruhestand gehen und arbeiten weiter, manche verdrossen, weil sie noch nicht das tun können, was sie sich schon lange vorgenommen haben, andere eher locker, weil sie sowieso keine anderen Interessen entwickelt haben als das Geschäft.

Während die Ersteren beherzt nach einer Nachfolgelösung suchen, sehen die anderen keinen großen Handlungsbedarf. Noch tragischer ist es, wenn es sich der Unternehmer, trotz fortgeschrittenen Alters, nicht leisten kann, »in Rente« zu gehen, aufgrund unzureichender Altersvorsorge oder zu hoher Verbindlichkeiten und arbeiten muss bis er »umfällt«.

In den meisten Familienunternehmen liegt es nahe, dass der Nachfolger aus der Unternehmerfamilie kommt, vorzugsweise der Sohn oder die Tochter oder mehrere davon.

Wer durch die Geburt dazu auserkoren ist, zum Nachfolger in einem Familienunternehmen zu werden, befindet sich in einem besonderen Dilemma. Erstens, weil er »Erbe« ist, was mit seiner persönlichen Leistung nichts zu tun hat. Zweitens, weil er in seiner persönlichen Entscheidungsfreiheit eingeschränkt ist, was Ausbildung, Beruf und Lebensplanung betrifft, die nicht unbedingt mit den Erwartungen der Unternehmerfamilie übereinstimmen müssen hinsichtlich der Fortführung des Unternehmens, der Familientradition und des »Lebenswerks«.

Es gibt genügend Beispiele auch im Fahrradhandel, wo aus dieser komplizierten Situation heraus keine für beide Parteien befriedigende Nachfolgelösung zustande kam.

Da man heutzutage Kinder oder Verwandte nicht mehr zwingen kann, die Nachfolge anzutreten, bleibt den Eltern nicht viel anderes übrig, als die richtigen familiären und unternehmerischen Werte vorzuleben und darauf zu hoffen, dass sie für den Nachfolger so attraktiv sind, dass er freiwillig das tut, was er eigentlich tun soll, nämlich am Tag X die Nachfolge antreten.

Leider läuft im Fahrradfachhandel in dieser Hinsicht einiges schief. Es scheiden weit mehr Unternehmen aus dem Markt aus, als neue hinzukommen. Geschäfte werden nicht übergeben, sondern liquidiert, mangels Nachfolger. Wenn die Unternehmerfamilie arbeitet von früh bis spät, jedes Wochenende fürs Geschäft draufgeht, kaum Urlaub gemacht werden kann und trotzdem kein Geld verdient wird, und das alles dauerhaft, kann man den Kindern oder Verwandten, die das hautnah miterleben, keinen

Vorwurf machen, wenn sie die Nachfolge in einem solchen Unternehmen nicht antreten wollen. Das sind in der heutigen Zeit die völlig falschen Werte und im Unternehmen läuft einiges falsch. Und die Korrektur, so man sie entschlossen angeht, dauert manchmal Jahre.

Während ein Nachfolger von außen eher den geschäftlichen Erfolg im Auge hat und die Entscheidung eher rational fällt, sehen die Nachfolger aus der Familie die ganze Gemengelage aus Familienbeziehungen, Emotionen, Verpflichtungen und Rentabilität. Wo diese Werte jedoch stimmen, gibt es auch keine Probleme, einen Nachfolger zu finden.

Wann beginnt man also mit der Nachfolgeplanung, was heißt frühzeitig? Wer ein Familienunternehmen lange Zeit führt, entwickelt eine persönliche Beziehung zu ihm, ähnlich wie zur Familie und den Kindern. Für einen erfolgreichen Unternehmer ist es nicht immer einfach, seine Zuwendung und vor allem seine Zeit so zu verteilen, dass eine akzeptable Balance gehalten wird zwischen Familie und Betrieb. Daraus entstehen Eifersüchteleien und häufig auch Zoff. Die Familie rebelliert, wenn sie zu kurz kommt, der Betrieb reagiert mit schlechten Zahlen, wenn er vernachlässigt wird. Die für die Nachfolge wichtige Frage ist, ob sich diese Pole gegenseitig bereichern oder sich gegenseitig eher abstoßen. Denn dies hat entscheidende Auswirkungen auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Generation der möglichen Nachfolger. Dient

die Familie dem Unternehmen oder dient das Unternehmen der Familie; wird das Unternehmen an den Nachfolger weitergegeben oder wird der Nachfolger an das Unternehmen weitergegeben? Das mag etwas abstrakt klingen, wird aber in der Praxis selten klar beantwortet. Denn daraus ergibt sich die Antwort auf die Zeitfrage. Die Nachfolgeplanung im Familienbetrieb stellt sich praktisch schon mit der Geburt, wenn man einen Nachfolger aus der eigenen Familie aufbauen möchte. Und die Option der Übernahme muss für den Nachfolger im Laufe der Jahre so attraktiv werden, und daran kann man arbeiten, dass er sie freiwillig und mit Begeisterung wählt. Ob die Nachfolge wirklich attraktiv ist, erweist sich im Familienleben. Denn, wenn die Kinder nach reiflicher Überlegung zum Schluss kommen, auf keinen Fall so leben zu wollen wie ihre Unternehmereltern, dann wird man die Nachfolge innerhalb der Familie »begraben« müssen.

Für die Suche eines externen Nachfolgers, kann man sich dagegen noch Zeit lassen. Aber spätestens mit dem 55. Lebensjahr sollte man als Unternehmer auch in diesem Fall in konkrete Planungen gehen.

Denn es ist eher unwahrscheinlich, dass ein Familienunternehmer die Übergabe plant und, schwuppdwupp, ist der ideale Nachfolger gefunden, der Kaufpreis ausgehandelt, sind die steuerlichen Fragen geregelt, ist die Finanzierung abgewickelt, das Unternehmen übergeben, der Unternehmer ist die Verantwortung los, der sorgenfreie Lebensabend durch den Erlös gesichert, um nur einige der konkreten

Nachfolgethemen anzuschneiden. Dies wäre der absolute Glücksfall.

Oft tauchen im Laufe des Nachfolgeprozesses so viele Gesichtspunkte auf, die Entscheidungsprobleme auf beiden Seiten verursachen, die zudem mit umfangreichen Klärungsarbeiten verbunden sind, dass sich mancher Unternehmer wünscht, er hätte mit der Nachfolgersuche früher angefangen, insbesondere wenn plötzlich körperliche oder gesundheitliche Probleme auftreten oder noch Schlimmeres.

Wenn ein naher Verwandter stirbt, ist es für jede Familie zunächst ein Schock. Bei Unternehmerfamilien kommt zusätzlich die Sorge um den plötzlich führerlosen Betrieb dazu, denn der muss ja weiterlaufen. Die Hinterbliebenen wissen nach dem Tod des Chefs meist überhaupt nicht, wo sie zuerst anfangen sollen, mit der Trauer oder mit der Arbeit im Unternehmen. Solche Fälle, wo die Ehefrau nach dem plötzlichen Tod ihres Mannes buchstäblich »ins kalte Wasser geworfen wird« und den Betrieb von jetzt auf nachher weiterführen muss, gibt es. Auch, wenn die restlichen Familienmitglieder das Tagesgeschäft mühsam bewältigen, geht strategisch meist gar nichts mehr. Fehlende Bankvollmachten, ein fehlendes Testament, Erbauseinandersetzung oder völlige Unklarheit über das Sagen im Unternehmen, um nur einige Beispiele zu nennen, behindern das Geschäft zusätzlich, wenn es nicht gar das Aus bedeutet. Je kleiner der Betrieb, umso größer ist meist die Abhängigkeit vom Chef, der viel im Kopf, aber wenig aufgeschrieben hat.

Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung kommt jede vierte Nachfolge in Deutschland unerwartet, und das sind immerhin rund 18.000 Betriebe im

Jahr. Auch wenn Tod oder schwere Krankheit zugegebenermaßen ein unangenehmes Thema sind, gehen Sie es aktiv an. Die Kernfrage für Sie als Familienunternehmer ist: Was passiert mit meiner Familie und unserem Unternehmen, wenn ich plötzlich ausfalle?

Unabdingbar sind in jedem Fall ein schriftlicher Notfallplan und ein Testament, das die (vorgezogene) Erbfolge regelt. Im Notfallplan, gleich Notnachfolgeplan, ist hinterlegt, wer als Schatten-Chef (Ehepartner, Kinder, Verwandte oder Mitarbeiter) dann die Verantwortung übernimmt, ob dauerhaft oder interimistisch. Damit dies im Fall der Fälle auch funktioniert, muss der Notfollnachfolger regelmäßig ins Vertrauen gezogen und auf dem Laufenden gehalten werden. Diese Regelungen, Verfügungen und Vollmachten sowie den Organisationsplan, eine Liste mit Passwörtern, eine Kopie der Gesellschafterverträge, Grundbuchauszüge und das Testament werden am besten in einem Notfollordner gesammelt, der einmal im Jahr aktualisiert und den veränderten Verhältnissen und Strukturen angepasst werden muss.

Damit Sie, Ihre Familie und Ihr Unternehmen auf den geplanten wie auf den plötzlichen Tag X gut vorbereitet sind. |

H. P. Lakner



RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de

愛地雅自行車 IDEAL BIKES

Electric Bike . Road Bike . Mountain Bike . Kids Bike

Headquarters
497, Kang Fu Rd. Sec. 1 Wu Chi Town, Taichung 435, Taiwan R.O.C
TEL: +886-4-2639-3242 FAX: +886-4-2639-3247

Ideal China
JinFu 2nd Road, Hua Nan Industrial Park, LiaoBu Town, Dong Guan, Guang Dong 523405, China
TEL: +86-769-8895-1888 FAX: +86-769-8895-1818

Ideal Europe
Ul. Metalowa 11, 99-300 Kutno, Poland
TEL: +48-24-2549-100 FAX: +48-24-2549-102

ideal bike . ideal partner

www.idealbike.com.tw