

Der Nachfolger – der richtige muss es sein!

Rund 400.000 Unternehmen vom kleinen Ein-Mann-Betrieb bis zum großen Mittelständler suchen in den nächsten 3 bis 5 Jahren ihren Nachfolger. Man sollte meinen, dass dies gar kein Problem sei, denn wer möchte nicht als Unternehmer und Chef arbeiten und schnell das große Geld verdienen. Doch weit gefehlt. Es ist in der Tat oft ein Riesenproblem, den geeigneten Nachfolger zu finden.

Ziel einer Nachfolgeregelung, wie wir sie hier verstehen, sollte die erfolgreiche Weiterführung und nicht die Zerschlagung des Unternehmens sein. Ein zentraler Punkt in der Weichenstellung zur Unternehmensnachfolge ist deshalb die rechtzeitige und qualifizierte Auswahl des Nachfolgers und dessen Vorbereitung auf die zukünftige Aufgabe. Denn vom geeigneten Nachfolger hängt es wesentlich ab, ob die Übergabe/Übernahme erfolgreich verläuft und das Unternehmen (weiter) prosperiert oder ein Flop wird mit weitreichenden Konsequenzen für alle Beteiligten. Dies machen sich viele Unternehmer, die einen Nachfolger suchen, nicht klar, vor allem dann, wenn die Nachfolgersuche unter Zeitdruck abläuft. Dann wird aufs Tempo gedrückt, der Erstbeste zum Nachfolger erkoren, der den Kaufpreis aufbringen kann oder mit der Pacht einverstanden ist, ohne groß auf dessen Eignung zu schauen. Wenn es dann nicht funktioniert, sind alle anderen schuld am Desaster, der Steuerberater, weil er sich nicht gekümmert hat, die Bank, weil sie die Übernahme finanziert hat, und die Konjunktur, die die Pläne durchkreuzt hat.

Familienmitglieder kennt man in der Regel am besten, was ihre menschliche und berufliche Eignung angeht. Von dieser Seite her stellen sie, die richtige Beurteilung der Fähigkeiten vorausgesetzt, eine relativ sichere Option dar. Natürlich gibt es auch Beispiele, wo der 75-jährige Unternehmer seinem 50-jährigen Sohn nicht zutraut, das Unternehmen weiterzuführen, obwohl er es faktisch bereits tut. Hier hilft in der Regel die Beurteilung eines Außenstehenden, die Sichtweisen zurechtzurücken. Generell gilt jedoch, dass gerade Familienmitglieder als Nachfolger die nötige Qualifikation brauchen, um bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Banken anerkannt zu werden und aus dem Schatten des Unternehmers zu treten. Die Familienzugehörigkeit alleine rechtfertigt nicht die Nachfolge, erst

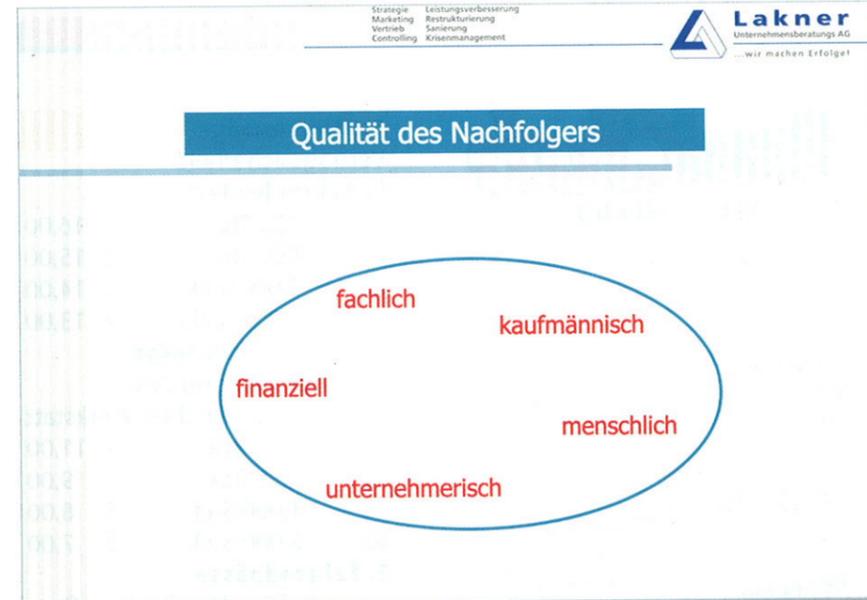
recht dann nicht, wenn der Sohn lieber als Pfarrer oder die Tochter viel lieber als Musikerin arbeiten würde. Gegen den Willen der Nachfolger geht gar nichts. Das Scheitern ist dann mit hoher Wahrscheinlichkeit vorprogrammiert. Auch Familienmitglieder, wenn sie denn geeignet und willens sind, müssen an ihre künftige Aufgabe rechtzeitig herangeführt werden. Bei wichtigen Entscheidungen dabei gewesen zu sein oder selbst entscheiden zu müssen, ist ein großer Unterschied. In vielen Fällen haben die Familienmitglieder das Zeug zur Nachfolge und gehen mit großer Selbstverständlichkeit, Ausdauer und Elan daran, sich zu qualifizieren, um am Tag X zu übernehmen.

Wenn es keine geeigneten Nachfolger im engeren oder erweiterten Familienkreis gibt, kommen fast automatisch die Mitarbeiter in den Fokus. Auch hier ist die Beurteilung der Eignung aufgrund jahrelanger Zusammenarbeit mit dem Unternehmer relativ einfach und sicher. Voraussetzung ist eine objektive Einschätzung. Ein Mitarbeiter ist nicht deshalb faul und als Nachfolger ungeeignet, weil er sich scheut, 16 Stunden pro Tag zu arbeiten wie der Unternehmer, sondern nur 12 Stunden, weil seine Familie auch noch etwas von ihm haben möchte. Fraglich ist außerdem, ob man durch ein solches Vorbild Lust auf Unternehmertum wecken kann. Für Mitarbeiter als potentielle Nachfolger gilt das selbe wie für Familienmitglieder; sie müssen fähig sein, sich aus dem Schatten des Unternehmers zu lösen, die unternehmerische Qualifikation mitbringen oder langfristig aufbauen, um später gegenüber ehemaligen Kollegen, Familienmitgliedern des Unternehmers oder externen Institutionen als Chef bestehen zu können. Der Fehler, der häufig gemacht wird, ist, dass Übergabe-/Übernahmegespräche nicht verbindlich geführt werden und kein zeitlicher Ablauf definiert wird. So spricht der Fahrradhändler immer mal wieder mit seinem Werkstattmeister, den er

für qualifiziert hält, dass dieser in ein paar Jahren das Geschäft übernehmen solle. Und der Werkstattmeister stimmt immer wieder zu und äußert Interesse. Aber sonst passiert nichts, man spricht weder über Unternehmenswert, Übergabemodalitäten, Qualifizierung des Mitarbeiters et cetera. So vergehen mehrere Jahre mit netten Gesprächen, bis der Fahrradhändler aus Altersgründen übergeben möchte und sein geplanter Nachfolger ihm eröffnet, er wolle jetzt doch nicht übernehmen, er fühle sich in einer Unternehmerrolle nicht wohl. Dumm gelaufen.

Bei einem potentiellen Nachfolger, der nicht aus dem Dunstkreis des Unternehmens oder der Familie kommt, würde man auf keinen Fall so vorgehen. Da hier die Risiken der Eignung am größten sind, lässt sich der Unternehmer vorsichtigerweise Tätigkeitsnachweise, Zeugnisse oder Arbeitsproben geben, holt Referenzen ein, zieht externe Berater zu Sondierungsgesprächen hinzu, alles mit dem Zweck, aus mehreren Bewerbern den richtigen und geeigneten zu ermitteln. Hilfreich in diesem Zusammenhang ist auch, wenn die Chemie zwischen Unternehmer und potentiellen Nachfolger stimmt und weltanschauliche Übereinstimmung besteht. Denn sonst besteht die Gefahr, dass die Kommunikation zwischen beiden Parteien leidet, die Unternehmenskultur zerbricht oder die angestrebte Konstanz in der Fortführung des Unternehmens fraglich wird. Es kann manchmal notwendig sein, dass man als Nachfolger diese Dinge schnell ändern muss, nämlich dann, wenn sie fürs Unternehmen negativ waren. Das ist zum Beispiel bei gefährdeten Unternehmen oder Sanierungen der Fall. Aber davon wollen wir einmal nicht ausgehen. Grundsätzlich ist man gegenüber externen Übernehmern sehr viel förmlicher, kritischer und objektiver als gegenüber Familienmitgliedern oder Mitarbeitern, was den Prozess der Übergabe/Übernahme zielgerichteter macht.

Auf welche Eigenschaften kommt es beim Nachfolger als Unternehmer nun an? Zunächst einmal auf die unternehmerische Grundausrichtung. Beste kaufmännische oder fachliche Kenntnisse können diese »Qualifikation« nicht ersetzen. Dazu gehören auch ein gewisser Erfahrungsschatz im Beruf und Erfolgserlebnisse, an denen man als Nachfolger seine unternehmerische Qualifikation selbst abschätzen kann. Also, was hat der potentielle Nachfolger bisher angepackt und was ist daraus geworden, welche Ziele hat er sich vorgenommen und welche wurden erreicht. Hat er Führungserfahrung oder kann er Menschenführung »erlernen«. Kann er andere anleiten oder sogar für eine Sache begeistern. Kann er Standpunkte, Notwendigkeiten und Maßnahmen argumentativ durchsetzen oder fällt er beim ersten



Einwand um. Kann er durch eigenes Vorbild überzeugen. Speziell im Mittelstand und in Kleinunternehmen muss der Chef, mangels Spezialisten und Stabsabteilungen, diese unternehmerischen Führungs- und Vorbildfunktionen in einer (seiner) Person wahrnehmen.

Fachwissen beziehungsweise eine (technische, handwerkliche) Ausbildung in der Branche erleichtert die Nachfolge. Die Praxis zeigt jedoch, dass sich auch Branchenfremde schnell einarbeiten, wenn sie gut sind. Eine kaufmännische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung oder zumindest Erfahrung mit betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen ist ein wichtiges Eignungskriterium, einfach deshalb, weil Betriebsführung ohne diese Grundlagen selbst im Kleinbetrieb zukünftig nicht mehr möglich ist. Natürlich kann man alles lernen und als Unternehmer muss man das auch. Aber ein Nachfolger, der in diesen Disziplinen bereits fit ist, kann sich nach der Übernahme um andere Dinge kümmern, als mühsam sein Grundlagenwissen aufzupolieren. Dies bietet für den übergebenden Unternehmer einfach mehr Sicherheit, dass sein Unternehmen erfolgreich weitergeführt wird.

Die Qualifikation des Nachfolgers bemisst sich natürlich auch in seiner finanziellen Leistungsfähigkeit, nämlich, ob er die Übernahme überhaupt finanzieren kann, wie das geschehen soll und ob und wie er die notwendige Rendite erwirtschaften kann. Denn es hängt ja einiges dran am Erfolg des Nachfolgers.

Zunächst die Existenz des Unternehmens und seine positive, nachhaltige Entwicklung, auch im Sinne der Kunden und sonstigen Geschäftspartner. Aus der gelungenen Weiterführung zieht der Nachfolger seinen finanziellen Erfolg, der

seine Risiken abdeckt und die Tilgung der Fremdmittel erlaubt, die er sich in Form von Darlehen zur Finanzierung der Übernahme geliehen hat. Daraus ergibt sich für den übergebenden Unternehmer und seine Familie in vielen Fällen die Altersversorgung, nämlich dann, wenn Betriebsgebäude, Maschinen oder Anlagen an den Nachfolger verpachtet wurden; dann muss dieser die Pacht auch erwirtschaften. Natürlich geht es auch um die Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter und deren Existenzen, was eine erfolgreiche Übernahme und Fortführung des Unternehmens zwingend macht.

Neben menschlichen und familiären Schicksalen geht es bei der Nachfolge immer um viel Geld. Auch, wenn die Kinder oder andere Familienmitglieder nicht geeignet sind oder nicht wollen, damit braucht die Firmengeschichte nicht beendet zu sein. Dann muss eben eine familienfremde Lösung gefunden werden, die für den Unternehmer sinnvoll ist und seinem Lebenswerk gerecht wird. Um den Lebensweg der Kinder, die ihr Glück außerhalb des Familienunternehmens suchen, braucht man sich im Allgemeinen nicht so sehr zu sorgen. Denn jede Generation hat es bisher geschafft, aus eigener Kraft ihr Leben zu bewältigen, unter anderem auch deshalb, weil ihr nichts anderes übrig blieb. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

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

Das nennen wir Pflichtlektüre!

Die effiziente Zweiradwerkstatt

Ergebnisse eines Modellprojektes

Herausgeber:
Verband des Deutschen
Zweiradhandels (VDZ)
In Zusammenarbeit
mit dem RadMarkt

The collage shows several documents: a 'Reparatur-Auftrag' form with fields for 'Reparatur-Auftrag Nr.', 'Anzahl', 'Anzahl', and 'Anzahl'; a 'Kalkulation' sheet with columns for 'Positionen am Bruttoerlös'; and a 'Reparaturannahme durch die Werkstatt' form. A red banner at the bottom of the collage reads 'Kalkulation', 'Organisation', and 'Marketing'. A yellow speech bubble at the bottom right says 'Jetzt mit neuer Arbeitswertetabelle einfach bestellen!'.

Das Grundwissen zur Werkstattführung als Lose-Blatt-Sammlung im Ordner in 18 Kapiteln

Zu bestellen für 29€ plus Versandkosten bei:

BVA BVA
Bielefelder Verlag, Ursula Bartel
Ravensberger Str. 10 f, 33602 Bielefeld
Tel.: 05 21-59 55 34, Fax: 05 21-59 55 07
ursula.bartel@bva-bielefeld.de

VDZ
Verband des Deutschen Zweiradhandels e. V.
Große-Kurfürsten-Str. 75, 33615 Bielefeld
Tel.: 05 21-96 51 00, Fax: 05 21-96 51 020
info@vdz2rad.de