

Frau Professor Felden, was geht im Kopf eines Unternehmers vor, wenn er sich mit seiner eigenen Nachfolge beschäftigt?

Birgit Felden Das ist eine sehr emotionale Aufgabe, weil er oder sie sich dabei zwangsläufig mit der eigenen Bedeutung auseinandersetzt. Gerade im Mittelstand leben viele Unternehmer für ihr Unternehmen und bauen sich oft gar kein Leben jenseits der Arbeit auf. Vor allem bei kleineren Mittelständlern ist die Nachfolge auch ein finanzielles Thema. Reicht die Altersvorsorge? Ist die Familie ausreichend abgesichert? Nicht zuletzt sorgen sich viele auch um ihre Gesundheit: Im Moment bin ich noch fit. Aber wie geht es mir, wenn ich nicht mehr im Berufsalltag gefordert werde?

Das sind viele Fragezeichen. Wie gelingt es den Unternehmern, Antworten darauf zu finden?

Felden Am einfachsten mit Hilfe von außen. Aber das klingt leichter, als es ist. Viele Unternehmer in der heutigen Nachfolgegeneration sind es nicht gewohnt, andere bei solchen persönlichen Fragen ins Vertrauen zu ziehen.

Weil das Risiko besteht, dass die Nachricht vom Verkauf die Runde macht und dem Unternehmen schadet?

Felden Das mag sein. Als Konsequenz daraus schmoren solche Unternehmer aber im eigenen Saft und gehen die Nachfolge oft viel zu spät an. Immerhin: Als ich vor 25 Jahren angefangen habe, mich mit dem Nachfolgethema zu beschäftigen, fühlte ich davon eher 85-jährige Patriarchen betroffen. Dagegen setzen sich heute die Unternehmer im Schnitt mit Mitte 60 mit der Frage auseinander. Es hat sich also durchaus etwas getan.

Wenn der Unternehmer sich entschlossen hat auszusteigen, kann er den empfundenen Bedeutungsverlust überhaupt kompensieren?

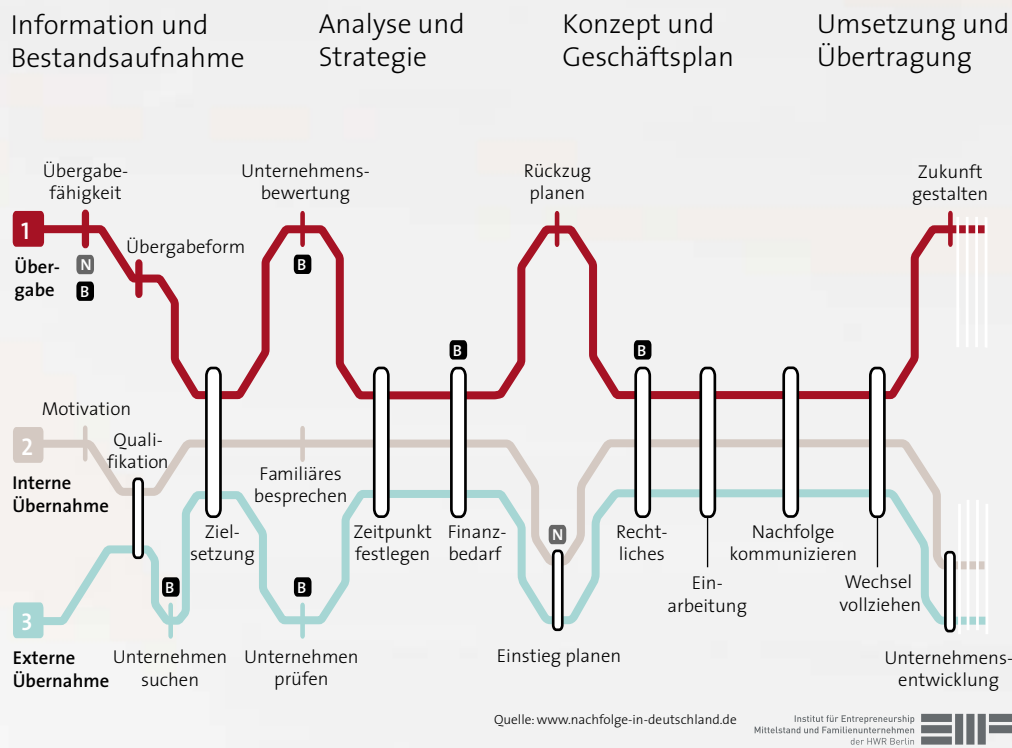
Felden Ja, aber sicher nicht nur mit Golfspielen und Reisen. Wer sein Leben lang Unternehmer war, der hat das im Blut. Beliebte ist deshalb die Lösung, auf eine andere Art unternehmerisch tätig zu werden. Manche handeln mit Antiquitäten, andere beraten Unternehmen, wenn sie die Aufgabe reizt.

Wie viel Konfliktstoff steckt in der Nachfolge?

Felden Grundsätzlich eine ganze Menge. Aber jede Nachfolge ist anders. Wechselt das Management, der Eigentümer oder beides?

Nachfolgefahrplan

Ein Überblick über die wesentlichen Schritte bei der Unternehmensnachfolge



„Am einfachsten mit Hilfe von außen“

Interview mit Professor Dr. Birgit Felden über Emotionen und Fallstricke bei der Unternehmensnachfolge

Professor Dr. Birgit Felden leitet den Studiengang Unternehmensgründung und -nachfolge an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Außerdem berät die Juristin mit ihrer Kölner TMS Unternehmensberatung AG Familienunternehmen.



Davon hängen mögliche Konfliktlinien ab. Es gibt Fälle, in denen die nichtsahnende Belegschaft erst vom Ex-Geschäftsführer erfährt: Ich habe verkauft, und dieser Herr hier ist ab heute Ihr neuer Chef. Den Schock bezahlt der Nachfolger, der das Vertrauen zurückgewinnen muss. Manchmal dauert das Jahre. Schwierig kann es auch werden, wenn es eine große Eigentümerfamilie mit mehreren potentiellen Nachfolgern gibt. In solchen Fällen ist eine Familienverfassung sinnvoll, um die Verhältnisse zu klären.

Welche Rolle spielen Kunden und Lieferanten bei der Nachfolge?

Felden Im Automobilhandel, aber auch in anderen Branchen, gibt es oft Lieferverträge, die an die Person des Gesellschafters geknüpft sind. Geht es im Autohaus um die Nachfolge, hat der Hersteller in solchen Fällen ein Wort mitzureden. Sonst verlieren die Verträge ihre Geltung. So hat jede Nachfolge ihre eigenen Fallstricke und Stolpersteine. Die Situation sollte immer sorgfältig analysiert werden, um die Aufgaben in der richtigen Reihenfolge abzarbeiten.

Wo findet ein Unternehmer Hilfe für eine solche Analyse?

Felden Neutrale und professionelle Unterstützung hilft, typische Fallstricke zu vermeiden. Aber es gibt auch Onlineangebote: In meinem Team an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin haben wir den „Nachfolg-o-mat“ entwickelt, der bei einer ersten Analyse der Nachfolgesituation helfen kann. Außerdem gibt es ein „Nachfolgewiki“, ein Onlinelexikon zur Erklärung der wichtigsten Begrifflichkeiten, sowie einen Nachfolge-Fahrplan, der die wesentlichen Schritte im Nachfolgeprozess zeigt.

Welche Fehler beobachten Sie bei Nachfolgern am häufigsten?

Felden Unrealistische Vorstellungen, also junge Unternehmer, die sich und ihre – nicht nur finanziellen – Möglichkeiten überschätzen. Probleme können auch entstehen, wenn der Nachfolger sich nicht ausreichend über das Unternehmen informiert. Due Diligence bedeutet nicht nur, Jahresabschlüsse zu lesen, sondern auch mit den Mitarbeitern zu sprechen und die Chemie im Unternehmen zu spüren. Die lässt sich nicht so leicht verändern und muss daher zum Nachfolger passen. Ist das der Fall, kann der Nachfolger oft viel schneller und sicherer vorankommen als bei einer Neugründung.