

GESPRÄCH MIT BERATERIN DR. HEIDEMARIE KRÜGER ÜBER DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

„Suche kann sich über Jahre erstrecken!“

von Rainer Lomen

Frau Dr. Krüger, welches sind Fehler, die Sie bei der Unternehmensnachfolge beobachten?

Bei der Unternehmensnachfolge wird oft unterschätzt, dass es um die Nachfolge von Personen, um Persönlichkeiten und Emotionen geht. Bei der Nachfolge wird an Geld, Steuern und Erbschaften gedacht. Sofort sind der Steuerberater, die Bank und der Rechtsanwalt im Gespräch. Kaum jemand denkt an den bzw. die Inhaber, an die Geschichte der Firma und das Herzblut, das in ihr steckt.

Es geht um Ängste und geheime Nöte, um Wünsche und Vorstellungen zur Zukunft, über die der Betroffene nicht reden mag. Die echten Motive werden von den Betroffenen zumindest gegenüber Dritten selten geäußert. Man möchte möglichst lange „mithelfen“, letztlich mehr oder weniger stark noch „mit-bestimmen“. Er bzw. sie müssten sich zu sehr öffnen, was sie als Inhaber in der Regel vorher selten getan haben.

Dem Berater für solche Fälle wird Einfühlungsvermögen abverlangt. Neben der Person des Betroffenen geht es um die des Nachfolgers: Passt er bzw. sie zum Unternehmen, zum Inhaber mit dessen Vorstellungen?

Welche Folgen resultieren daraus?

Eine Folge ist, dass die Entscheidung für die Nachfolgeregelung zum großen Teil lange hinausgezögert wird. Ist in der Familie oder im Kreis der verantwortlichen Mitarbeiter kein potenzieller Nachfolger erkennbar, dauert es wiederum lang, bis die Suche nach einem/r Nachfolger/in beginnt. Oft weiß der Betroffene nicht, wo und wie ein Nachfolger gesucht werden kann.

Eine weitere Folge ist es, dass kaum jemand ahnt, dass und wie lange sich eine derartige Suche – abhängig von Branche, Typ, Größe, wirtschaftlicher, organisatorischer und personeller Lage des Unternehmens und den Vorstellungen des Betroffenen – hinziehen kann. Es können mehrere Jahre werden!

Zu spät bedeutet: Es kann passieren, dass der Betroffene, so schrecklich es klingen mag, stirbt. Mir ist das in den letzten Jahren in Projekten auf der Suche nach Nachfolgern zwei Mal passiert.



Personalberaterin Dr. Heidemarie Krüger hebt hervor: „Jeder Unternehmer sollte anfangen, sich zwischen seinem 50. und 60. Lebensjahr mit der Frage seiner Nachfolge zu befassen!“

Wie lassen sich diese Fehler verhindern? Was raten Sie in dem Zusammenhang?

Erstens muss sich der Inhaber frühzeitig durchringen, über seine Nachfolge nachzudenken. Das verlangen mittlerweile nicht nur die Banken, sondern auch die Kunden, die nach der Nachhaltigkeit der Geschäftsbeziehung fragen – und nicht zuletzt gute Mitarbeiter, die um ihre Zukunft bangen. Die Folgen für die Firma und die Mitarbeiter sind tragisch, wenn eine Lösung der Nachfolge zu spät bearbeitet wird.

Zweitens ist ein Gesprächspartner (m/w) zu suchen, dem der Betroffene seine persönliche Situation und Vorstellungen von einem Nachfolger vorträgt. Mit diesem Berater, der die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, dem Markt der potenziellen Käufer oder einem neuen verantwortlichen Mitarbeiter als Partner einschätzen kann, tauscht er sich aus. Mit einem Berater seines Vertrauens, der sich mit Personal auskennt, kann man schon früh und ohne Zeitdruck das Thema unverbindlich ansprechen. Denn die Sache ist zu heikel, als dass man sie überstürzt bespricht.

Das Problem dabei: Personalberater sind mitunter nicht im Blickfeld derjenigen, die sich mit Nachfolgeregelungen beschäftigen.

Drittens: Jeder Unternehmer sollte anfangen, sich zwischen seinem 50. und 60. Lebensjahr mit der Frage seiner/ihrer Nachfolge zu befassen. Denn ein gleitender, glatter Übergang und eine schnelle Ablösung kommen leider selten zustande!

Was ist darüber hinaus zu bedenken?

Nachfolgeregelungen und der zeitliche bzw. inhaltliche Prozess der Abwicklung sind so komplex, dass ein Berater allein den gesamten Prozess von der Entscheidung und Planung über die Suche nach einem Nachfolger sowie die spätere Übergabe fachlich nicht allein bewältigen kann.

Mit der Entscheidung beginnt der lange Prozess. Den objektiv richtigen Zeitpunkt dafür gibt es nicht. Es gibt nur einen individuellen oder betriebsbezogen „günstigen“ Zeitpunkt. Oft ist es ein Ereignis, ein Anlass, privat oder betrieblich, dessen Bedeutung man erkennen muss.

Bevor die Daten des Unternehmens analysiert werden und der Kaufpreis bestimmt wird, gilt es, die persönliche Situation und die konkreten Vorstellungen von der Person des Nachfolgers zu besprechen. Damit beginnt der individuelle Ablöseprozess des Unternehmers. Er/sie steht im Mittelpunkt des Themas „Nachfolge“.

Die zweite Priorität gilt der Person des Nachfolgers, mit dem sich der Unternehmer auseinandersetzen muss, um Hinweise darauf zu finden, ob er/sie das Unternehmen in seinem/ihrer Sinne weiterführen kann. Dann kann die Suche, idealerweise mit einem fachkompetenten (Personal)Berater, begonnen werden.

Kontakt:

Steinbach & Partner Kassel

Dr. Heidemarie Krüger

Wilhelmsstraße 15

34117 Kassel

Tel. 0561 / 709190

E-Mail: kassel@steinbach-partner.de