



Und dann?

Unternehmensnachfolge im Mittelstand

Spendabel

Mittelständler engagieren sich in Vereinen und Initiativen – nicht nur aus Altruismus.

Umweltfreundlich

Die Energieeffizienz zu steigern ist teuer – doch der Staat hilft mit Fördergeldern.

Smart

Augmented Reality erhöht die Produktivität – vor allem in Logistik und Fertigung.

Nachfolge? Planlos.



Prof. Dr. Guido Quelle ist Geschäftsführer der Mandat Managementberatung, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien spezialisiert hat. Für „Markt und Mittelstand“ schreibt er die Kolumne „Aus sicherer Quelle“.

Von Guido Quelle

EIGENTLICH IST ALLES KLAR: Das irdische Leben ist endlich, die eigene Schaffenskraft nimmt mit Eintritt in das achte oder gar neunte Lebensjahrzehnt nicht unbedingt zu – nicht jeder ist Peter Drucker –, und natürlich soll die Nachfolge geordnet werden, zum Wohle des Familienunternehmens. Alles klar also? Von wegen. Denn das, was wir intellektuell als richtig begreifen, führt nicht zwingend zu Taten, sobald starke Emotionen im Spiel sind. Emotionen sind immer stärker als rationale Erkenntnisse, werden aber selten artikuliert. Leichter gehen dann vorgeschobene Einwände von den Lippen: Natürlich wisse man, dass man sich kümmern müsse. Der geeignete Nachfolger sei aber noch nicht gefunden, und die theoretisch in Frage kommenden Familienmitglieder müssten sich ja erst noch beweisen. Mit einem Seufzer beginnt stets der Satz: „Meine Kinder wollen mit der Firma gar nichts zu tun haben.“ Man frage sich: Warum wohl?

Ich erinnere mich an einen Unternehmer aus Süddeutschland, schon damals um die siebzig. Er kannte (und kennt) jede Schraube und jeden Vorgang in seinem Unternehmen mit etwa 100 Millionen Euro Umsatz. Doch seine beiden Söhne hat er nur sehr zögerlich eingebunden. Die Dialoge der Familienmitglieder untereinander waren mitunter unerfreulich patriarchalisch. An Abgabe von Kompetenz auf Holdingebene war bis vor kurzem über-

haupt nicht zu denken. Auch der Einfluss der familienfremden Co-Geschäftsführerin war – obwohl sie das Vertrauen des Seniors genoss – stark begrenzt. Bis heute ist der Unternehmer Alleingeschäftsführer der umsatzstärksten Sparte. Loslassen? Höchstgradig fraglich. Befeuert wird ein solches Festhalten unbewusst durch die Belegschaft, die den Übervater oft nahezu hymnisch verehrt: „Ja, so wie der Herr Seniorchef, so kann das keiner hier.“

Schade, denn die wesentliche Unternehmerpflicht ist es, das Planen der Nachfolge nicht auf morgen zu verschieben, sondern damit rechtzeitig, lieber zu früh als zu spät, zu beginnen. Selbst wenn man in der Familie keine Nachfolge findet, ist die Suche entweder nach einem externen strategischen Käufer oder Investor oder – Achtung, revolutionärer Gedanke! – nach fähigen Interessenten innerhalb der Firma im Rahmen eines Management-Buy-Outs möglich. Wenn natürlich versäumt wurde, eine starke zweite Ebene aufzubauen, wird nicht nur der interne Verkauf schwierig bis unmöglich, sondern auch der externe.

Die Nachfolge ist Teil der Unternehmerstrategie und gerade weil sie mit einer oft hochemotionalen Diskussion einhergeht, ist sie unbedingt und noch dringender zu führen als die Diskussion über die Unternehmens- oder gar Marktsegmentstrategie. Ein „Das machen wir morgen“ ist hier völlig fehl am Platze – und schadet dem Unternehmen wie der Eigentümerfamilie gleichermaßen. <<