

Hürdenreiche Staffelstabübergabe an die »jungen Wilden«

Von geglückten und misslungenen Unternehmensübergaben

Deutschlands Wirtschaftskraft fußt auf dem Mittelstand: Nach einer Studie des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) werden 95 Prozent oder drei Millionen der Betriebe als Familienunternehmen geführt. Sie tragen rund 41,5 Prozent zum Umsatz aller Unternehmen bei und stellen 57 Prozent der Arbeitsplätze. Doch das Rückgrat der deutschen Wirtschaft hat eine gefährliche Schwachstelle – die Unternehmensnachfolge. Bei der Maertin & Co. AG oder ip20 in Freiburg hat die Übergabe geklappt. Häufig aber geht sie schief.



Foto: © Privat

Jung, dynamisch, nachfolgend: Stephanie Maertin und Max Werner haben die Verantwortung übernommen.

Nach IfM-Berechnungen stehen seit 2009 jährlich rund 70.000 Firmennachfolgen an. Eine enorme Aufgabe, wie die Aussage eines Patriarchen illustriert: »Mit 75 Jahren noch an der Spitze meines Unternehmens und noch immer keinen Nachfolger gefunden, denn keiner kennt das Unternehmen so gut wie ich!« Dass der Mann nicht genannt werden will, zeigt auf den Kern des Problems: Loslassen ist für die alte Garde schwer. Ein Unternehmen ist aber keine Spielwiese für das Ego der Gründer. Nur zwei Drittel der Firmen, so eine Studie der Beratungsfirma Waßmuth & Partner, schaffen den Übergang von der Gründer- zur zweiten Generation, nur ein Drittel geht noch an die Enkel.



ip20-Geschäftsführer Max Werner hat vor der Staffelstabübergabe einen externen Berater ins Boot geholt: »Es gibt immer Punkte wie Banken, Förderungen, Töpfe, Kreditauswahl, Businessplan-Erstellung und andere, die man selbst noch nicht wusste oder nicht in der Form, in der es sein sollte.«

Bei Stephanie Maertin, Chefin der Maertin & Co. AG in Freiburg, war kein Berater nötig: »Wenn man sich gut versteht und achtet, ist das nicht notwendig.« Es gebe zudem viele Netzwerke, etwa den Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden, bei denen man sich »hervorragend mit anderen Nachfolgern oder Junioren austauschen und Ideen sammeln kann«.

Beide Nachfolger hatten Glück: Die übergebenden Väter haben nicht auf die Nachfolge bestanden. Werner und Maertin hatten eigene Karrieremöglichkeiten, bevor sie sich entschlossen, zu übernehmen. Damit wurde erfolgreich eine Klippe umschifft, die laut einer Analyse der Deutschen Unternehmerbörse (DUB) zu den Hauptgründen fürs Scheitern steht: In 77 Prozent der schlecht verlaufenden Übergaben hatte man Sohn oder Tochter regelrecht bedrängt, die Nachfolge anzutreten.

Auch die »helleuchten« Fehler der Einmischung der Gründer nach Übergabe und der fehlenden Trennung von emotionalen und beruflichen Dingen wurden nicht gemacht. »Wir haben vor der Übergabe geklärt, wie der Übergeber und der Nachfolger ihre weiteren Wege sehen und das auch schriftlich festgehalten.«



Maertin hat im Bekanntenkreis miterlebt, dass dies Knackpunkte der Nachfolge sein können: »Wenn die Nachfolger zu viel zu schnell wollen und die Senioren nicht loslassen können, kann das Ganze scheitern. Ich merke, wenn ich zu wild und ehrgeizig bin für den Geschmack meines Vaters. Da ist einfach Fingerspitzengefühl gefragt. Ich gebe meinem Vater bewusst das Gefühl, dass er gebraucht wird. Er lässt mich aber auch immer mehr meine eigenen Entscheidungen fällen und sagt nur etwas dazu, wenn er total dagegen ist.«

Für eine gelingende Übergabe muss auch die Belegschaft überzeugt werden, denn die neuen Chefs machen Dinge anders als die alten. Maertin: »Man wird immer mit dem Vorgänger verglichen, besonders wenn der das Unternehmen jahrzehntelang erfolgreich geführt hat. Man muss den Mitarbeitern verständlich machen, warum eine Entscheidung nun anders gefällt wurde.« Werner kennt das: »Wenn ein Mitarbeiter schon 30 Jahre im Betrieb ist, und ich möchte dann eine größere Änderung durchführen, dann kommen auch mal Gegenargumente. Wenn man aber dem Mitarbeiter erzählt, was und welche positiven Auswirkungen das für das Unternehmen hat, sind die meistens verstummt.«



Führungscoach Mario Cristiano: *Nicht jeder hat das Zeug zum Unternehmer.*

Mario Cristiano ist Unternehmensberater in Freiburg. Er coacht Führungskräfte und gibt Ratschläge bei Übergaben. Nicht immer sei es sinnvoll, in der eigenen Familie den Nachfolger zu suchen, denn »nicht jeder hat das Zeug zum Unternehmer. Wir können zwei Menschen mit scheinbar gleichen Voraussetzungen trainieren, einen Betrieb zu übernehmen, das Ergebnis wird nie gleich sein, da hängt auch viel von den Genen ab!«

Gerade Unternehmerväter hätten es nicht leicht: Denn oft kennen die Mitarbeiter sie schon als Jugendliche und tun sich schwer, den Wandel zum verantwortlichen Vorgesetzten

zu verarbeiten. Die jungen Wilden auf der Kommandobrücke müssen auch diese Themen ansprechen, auch wenn es unangenehm ist, müssen klar sagen, wo's klemmt, was sie erwarten und nach welchen Werten die Firma geführt wird.

Generation Smartphone meets Beinahe-Rentner

Cristiano sieht fünf Punkte, die der neue Chef mitbringen muss, damit die Übergabe erfolgreich sein kann: Er muss Beziehungskompetenz haben, mit den Mitarbeitern reden. »Wenn ein Lehrling aus der Generation Smartphone mit einem 63-Jährigen zusammenarbeitet, dann sind die nicht Welten, sondern Galaxien auseinander. Der Boss muss das erkennen und ausgleichen.« Er muss stark genug sein, Verantwortung zu delegieren (was auch für den Übergabenden gelte); er muss authentisch wirken, als Vorbild positive Energie ausstrahlen. Er muss auch in schwierigen Situationen kommunizieren können und schließlich – ganz wichtig – muss er selbstkritisch sein: »Wer sich immer wieder fragt, was mache ich gut, was schlecht, ist auf dem richtigen Weg.«

Stefan Pawellek