

Nachfolge muss gut geplant sein

WIRTSCHAFT Experten geben Tipps für die Unternehmensübergabe

Von Carolin Hinz

WIESBADEN. Als Unternehmer sein Geschäft an einen Nachfolger zu übergeben, birgt einige Fragen und Tücken. Beim fünften „Nachfolgetag“ der IHK Wiesbaden gaben vergangenen Dienstagabend Experten und Betroffene Tipps für die richtige Gestaltung der Unternehmensübergabe.

Aktuellen Zahlen zufolge gibt es in Deutschland derzeit mehr Unternehmen, die einen Nachfolger in der Führungsetage suchen als potenzielle Nachfolge-Kandidaten. Das könne vielerlei Gründe haben, so Dr. Friedemann Götting-Biwer, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK Wiesbaden: „Die Übergabe ist ein schwieriger Prozess für beide Seiten. Dabei kann viel falsch laufen oder ungünstig geregelt werden.“

Der wohl größte und auch häufigste Fehler ist, dass die Nachfolge zu spät geregelt wird. „Man muss bedenken, dass so ein Prozess nicht in ein paar Wochen durch ist“, erklärt der Nachfolge-Experte der Nassauischen Sparkasse, Stefan

Giebler. Man müsse fünf bis sieben Jahre einplanen.

Doch auch die Anforderungen an den Nachfolger sollten realistisch sein. „Man kann nicht erwarten, dass man jemanden findet, der schon jetzt die Erfahrung hat, die man sich als Geschäftsführer über Jahrzehnte angeeignet hat“, mahnt Roland Nestler vom Kompetenzzentrum RKW Hessen. Doch auch eine schlechte Einarbeitungsphase, unklare Führungsstrukturen oder kein konsequenter Ausstieg des „Alt-Unternehmers“ führen zu Frustration und Halbwissen.

Sicherheit oft nur Schein

Frank Weber leitet eine Unternehmensberatung und weiß, warum Nachfolger den Schritt in die Selbstständigkeit scheuen. „Viele sehnen sich nach Sicherheit und haben Angst vor der Stigmatisierung im Falle des Scheiterns.“ Doch sei in der heutigen Zeit diese Sicherheit oft nur Schein. „Was dann der bessere Weg ist, muss jeder für sich entscheiden.“ Bei Caroline Friedrich hat die Übernahme

als Nachfolgerin sehr gut geklappt. Im Januar übernahm sie das Traditions-Dessous-Geschäft Baeumcher und Co von ihrer Mutter.

Doch obwohl sie schon viele Jahre in die Geschäftsabläufe integriert war, hatte auch sie vorab Bedenken. „Kann ich Geschäft und Gefühle trennen? Wie gehen die Mitarbeiter und Kunden mit der Übernahme um?“ Auch nach einem halben Jahr fühlt sie sich noch nicht vollends als Chefin: „Ich bin froh, dass meine Mutter bei Fragen für mich da ist. Vertrauen und Respekt sind wichtig in solch einer Zeit.“ Die Mitarbeiter und Kunden hätten sie mittlerweile schon voll als neue Geschäftsführerin akzeptiert und seien zufrieden.

Klaus Eckert kennt die Nachfolge-Problematik von beiden Seiten: „Ich habe einige Unternehmen geleitet und war somit auch Nachfolger.“ Er rät beiden Seiten, Unterstützung von unabhängigen Beratungsstellen für Nachfolgeregelung zu kontaktieren. Auch Kammern und Innungen bieten derartigen Service an.