

## **Der harmonievolle Übergang eines Unternehmens auf den Nachfolger eines langjährigen Firmenchefs ist eher Theorie. Als "hochemotional" sehen Experten solche Prozesse.**

*ebn24 im Gespräch mit Unternehmensberater Bernd Friedrich von der [CORRECT Unternehmensvermittlung GmbH](#), über Unternehmensnachfolge. Die Endlichkeit des irdischen Daseins und der Blick auf das eigene Lebenswerk machen die Nachfolgeregelung zu einem hoch emotionalen Thema. Mit Bernd Friedrich sprach Bernhard Knapstein*

### **ebn24: Sie haben sich als Berater und auch als Vermittler auf den Komplex der Betriebsnachfolge spezialisiert. Woraus ergibt sich die Relevanz des Themas:**

Nun, die Betriebsnachfolge, also der Übergang der Geschäfte von einem Unternehmer auf einen Nachfolger ist sogar höchst relevant in einem mittelständisch geprägten Wirtschaftsraum. Es ist eines der großen Wirtschaftsthemen unserer Zeit. Das Institut für Mittelstandsforschung (ifm) hat in einer Studie über „Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018“ immerhin 135.000 Unternehmen herausgefiltert, die in diesem Zeitraum die Übernahme des Betriebes regeln werden. Davon sind immerhin 2 Millionen Beschäftigte betroffen.

### **ebn24: Welche Branchen betrifft das denn primär?**

Vor allem das Produzierende Gewerbe und der Handel sind davon betroffen und das noch vor dem sehr breit aufgestellten Dienstleistungssektor.

### **ebn24: Woran liegt das?**

Sehr viele Betriebe wurden in den 70er und 80er Jahren des vorangegangenen Jahrhunderts gegründet oder von den heutigen Unternehmern übernommen. Unternehmer, die oberhalb des 60. Lebensjahrs sind, blicken auf ihr Lebenswerk und wollen die Zukunft des Unternehmens – im Idealfall innerhalb der eigenen Familie – geregelt wissen. Übrigens ein durchaus heikles Thema.

### **ebn24: Was ist am Übergang in der Geschäftsführung heikel?**

Die Übergabe des Lebenswerks und oft all dessen, wofür der Unternehmer steht, wofür er geschwitzt und sich bis zum Bypass aufgeopfert hat, ist hochemotional. Das ist mehr als eine bloße Verrentung eines einfachen Mitarbeiters. Der Unternehmer geht nicht nur in einen neuen Lebensabschnitt, er gibt die Verantwortung für die Zukunft unzähliger Mitarbeiter auf, denen er sich zutiefst verpflichtet fühlt.

### **ebn24: Aber die Regelung innerhalb einer Familie kann dies doch zu einem guten Teil auffangen.**

Grundsätzlich ist das schon richtig. Und immerhin 54 % der Betriebe werden auch familienintern weitergegeben, während bei 17 % eine unternehmensinterne Lösung angestrebt wird.

### **ebn24: Und bei den weiteren Unternehmen?**

Die weiteren Unternehmen werden in der Regel an Dritte veräußert. Das betrifft immerhin gut 29 %.

### **ebn24: Was ist in diesem Komplex nun der Part des Unternehmensberaters?**

Er bereitet die Übergabe zusammen mit dem Unternehmer langfristig vor und begleitet die Übergabe, wo ein guter Berater die hohe Emotionalität, von der wir eben gesprochen haben, in sein Wirken für das Unternehmen mit ausgeprägter Sensibilität und Empathie berücksichtigt.

...

Natürlich sind solche Fälle leichter zu behandeln, in denen der Unternehmer schlichtweg raus will. Der bisherige Verantwortungsträger will aber meist die Verantwortung nur sukzessive in neue Hände legen und erst dann aus dem Unternehmen herausgleiten, wenn er mit ruhigem Gewissen alles als geregelt und vor allem auch als zukunftsfähig gesichert bewertet. Sein Gegenüber hingegen möchte möglichst bald allein die Verantwortung übernehmen und das Unternehmen mit frischem Elan nach vorne bringen. Aus seiner Sicht ist der lange Arm des Vorgängers unter Umständen eher ein Nachteil. Hier prallen oft Welten aufeinander.

**ebn24: Welche Unbekannten können den Prozess des Betriebsübergangs denn zusätzlich unterminieren?**

In der Tat kann es hier ernsthafte Herausforderungen geben. Denken Sie nur an die Gesundheit des Unternehmers, die einen sehr schnellen Betriebsübergang zur Folge haben kann, oder aber den gesundheitsbedingten oder durch Renteneintritt erfolgenden Ausfall von zentralen Leistungsträgern gerade im Prozess des Betriebsübergangs. Je früher sich der Unternehmer also mit dem Thema auseinandersetzt, desto besser.

**ebn24: Gibt es weitere „Unbekannte“?**

In der Tat. Eine weitere Unbekannte ist etwa die unterschiedliche Werte- und Prinzipienvorstellung der Beteiligten. Passen diese nicht weitestgehend zusammen, gestaltet sich der Übergang als sehr schwierig und die Signale dieser Unstimmigkeit nehmen sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden/Zulieferer wahr.

**ebn24: Wann genau ist denn für den Unternehmer der ideale Zeitpunkt, sich mit der Nachfolgeregelung zu beschäftigen?**

Möglichst frühzeitig, am besten mit Mitte-Ende 50 sollte sich der Firmenchef oder Inhaber mit dem komplexen Prozess der Betriebsnachfolge befassen. Man kann es nicht oft genug betonen: die psychologische Komponente ist beachtlich. Als Moderator kann ich aber die sachlichen Interessen der Akteure und die emotionalen Befindlichkeiten des Veräußerers des Unternehmens als auch die des Nachfolgers ausbalancieren und den Prozess vorantreiben.

**ebn24: Herr Friedrich, wir danken für das Gespräch!**

**Bernd Friedrich**

*Unser Gesprächspartner hat an der Technischen Universität Darmstadt Wirtschafts-Ingenieurwesen studiert. Nach verschiedenen Stationen hat er im Personalmanagement eines Chemieunternehmens in Süddeutschland gearbeitet und sich 2012 in Brühl bei Köln als Unternehmensberater und -vermittler mit der Spezialisierung auf Unternehmensnachfolge selbstständig gemacht*

*Darmstadt, den 09.11.2015*