

Alle sechs Minuten

Nachfolge: 220 Mal pro Tag wird in Deutschland ein Unternehmen übergeben – manchmal chaotisch, oft geordnet, wie bei zwei bayerischen Mittelständlern.

Nachfolge und Nachhaltigkeit beginnen nicht von ungefähr mit der gleichen Silbe: Denn es geht darum, wie sich heute getroffene unternehmerische Entscheidungen morgen auswirken. Bei rund 80.000 Nachfolgeregelungen pro Jahr ist der Handlungsbedarf sehr konkret. 220 Mal pro Tag, also alle sechseinhalb Minuten, übergibt irgendwo in Deutschland der alte Chef an einen neuen und wechselt eine Firma von der Gegenwart in die Zukunft – manchmal geplant und geordnet, aber immer noch sehr oft überraschend, überstürzt und chaotisch. Umso lohnender sind da die Erkenntnisse, die sich aus geglückten Nachfolgen ergeben.

Eine Regensburger Erfolgsgeschichte

Ein Beispiel hierfür findet sich in Regensburg bei der Franz Anton Niedermayr Graphische Kunstanstalt. Das 1801 gegründete Unternehmen ist seit sechs Generationen in Familienbesitz. Der Firmengründer war ein Pionier der Lithografie. Das neue Verfahren revolutionierte die Drucktechnik – es war schneller, preisgünsti-

ger und ließ höhere Auflagen zu. Fritz Helmberger führte den 1945 durch Artilleriebeschuss stark beschädigten Betrieb zu neuer Blüte. Wieder lieferten Innovationen das Fundament für Wachstum und Investitionen. Wegen gesundheitlicher Probleme des Seniorchefs stieg 1989 Johannes Helmberger mit 23 Jahren in den Betrieb ein.

Der Umsatz der Druckerei wuchs seither von 7 Mio. auf 60 Mio. Euro pro Jahr, der Bereich neue Medien liegt zusätzlich bei 3 Mio. Euro. Die maximale Produktion an Druckprodukten nahm von 14 Tonnen auf rund 280 Tonnen am Tag zu. Die Anzahl der Mitarbeiter wuchs von 82 auf 135. Eine Leistung, die dem Unternehmen 2010 den Bayerischen Gründerpreis in der Kategorie „Nachfolge“ einbrachte und die dem Nachfolge-Coach Georg W. Moeller das Kompliment entlockt: „Es ist schon Weltklasse, wenn es ein mittelständisches Unternehmen schafft, in der sechsten Generation noch – oder noch besser – am Markt zu sein. Hier erlebe ich Solidität, gepaart mit jeder Menge Innovation. Hier wird rechtzeitig das Staffelholz weitergereicht, offensichtlich immer an den Richtigen.“

Moeller, der eine ganze Reihe von Familienunternehmen

durch die kritische Phase der Übergabe an einen Nachfolger begleitet hat, weiß, dass für die Entwicklung hin zu einer Win-win-Situation die eindeutige Klärung aller Chancen und Risiken entscheidend ist. „Der Unternehmer muss wissen, dass sein Lebenswerk in ideale Hände kommt, die für die Zukunft Sicherheit bringen. Er muss die Gewissheit haben, nicht nur materiell, sondern unbedingt auch emotional gerüstet in seinen neuen Lebensabschnitt zu treten“, sagt der Business-Coach, der selbst ein Hotel im Münchner Westen leitet. Gerade in der personalintensiven Gastronomie und Hotellerie gelte, was ganz allgemein zu empfehlen sei: dass der Übernehmer vom „Alten“ sowohl in seiner Firma als auch in der Business- und Sozialwelt als der geeignete Nachfolger vorgestellt werde.

Nachfolger mit Unternehmer-Gen

Das sieht Thomas Öchsner, Geschäftsführer der Resultate Gesellschaft für Unternehmensentwicklung im Mittelstand, ähnlich. „Beim Übergeber ist es entscheidend, dass er die Übergabe nicht

Fortsetzung auf Seite 24

Alle sechs Minuten Fortsetzung von Seite 23

nur als Notwendigkeit versteht, sondern davon überzeugt ist, das Richtige zu tun. Ebenso wichtig ist das Vorhandensein einer zufriedenstellenden persönlichen Perspektive“, zieht der Unternehmensberater Bilanz aus zahlreichen Fällen, die er begleitet hat. „Der Übernehmer wiederum muss das sogenannte Unternehmergehen in sich haben: eine hohe Eigenmotivation, eine hohe Stress- und Frustrationstoleranz, ausgeprägte Führungs- und Kommunikationskompetenz sowie den unbedingten Willen zum Erfolg.“

Weshalb auch Öchsner in der Regensburger Drucker-Dynastie ein nachahmenswertes Beispiel

sich die Firma in den 1980er- und 1990er-Jahren vor allem mit Feuerwehrfahrzeugen für das Bundesinnenministerium einen Namen. Nach Abwicklung der Aufträge fiel die Firma in ein Innovations- und Auftragsloch – und in die Krise.

Als der damalige technische Leiter Mathias Hausmann Anfang 2006 aus Eigeninitiative die GmbH übernahm, stand es nicht gut um den Betrieb. Dank seines Know-hows, seines Engagements und seiner Fähigkeit, das verbliebene Team zu motivieren, gelang es ihm in zwei Jahren, aus dem „hässlichen Entlein“ wieder ein florierendes Unternehmen zu machen. „Eine Revitalisierung des Geschäftsmodells und damit des Unternehmens war im Umfeld der übergebenden Unternehmerfamilie offensichtlich keine Option“, analysiert Berater Öchsner. Aus seiner Sicht steckt für familiengeführte Unternehmen eine

sieht: „Bei Franz Anton Niedermayr sind Unternehmen und Unternehmer offensichtlich anpassungsfähig geblieben.“ Das sei vor allem vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass es in dieser Konstellation – bei Familienunternehmen mit einer Tradition über mehrere Generationen – häufig der Fall sei, dass durch die verschiedenen Linien der Nachfahren eine zersplitterte Shareholder-Struktur entsteht. Sein Rat: „Um hier handlungsfähig, anpassungsfähig und zielorientiert zu bleiben, empfiehlt es sich, bereits bei dieser Unternehmensgröße wie bei größeren Familienunternehmen einen Kodex oder eine Familienverfassung zu entwickeln und zu verabschieden.“

Womit sich Situationen wie jene vermeiden ließen, wie sie die Josef Lentner GmbH vor rund acht Jahren durchleben musste. Unter dem Gründer des oberbayerischen Unternehmens machte

der größten Herausforderungen in der „permanenten, generationenübergreifenden Anpassung des Unternehmens an den Markt und der Auswahl des richtigen – internen oder externen – operativen Nachfolgers“. Gut vorbereitet müsse dies nicht bedeuten, dass ein externer Nachfolger das Unternehmen auf Dauer übernimmt. „Hier gibt es durchaus Erfolg versprechende Ansätze, wie man einen externen Nachfolger in eine Gesellschafterstruktur aus der Familie integrieren kann.“

Aus dem Schatten des Vorgängers

Auch Moeller ist angetan von der „Professionalität und dem Elan“ des Übernehmers, der aus dem Schatten des Eigentümers herausgetreten sei. Durch seinen Aufbruchswillen habe Hausmann die richtige Lösung entwickeln können. „Jede Familienkonstella-

“

Um handlungsfähig, anpassungsfähig und zielorientiert zu bleiben, empfiehlt es sich, eine Familienverfassung zu entwickeln.

Thomas Öchsner,
Resultate Gesellschaft
für Unternehmensentwicklung

tion, jede betriebliche Konstellation hat ihre eigene Geschichte. Mit Coach und Berater forscht der übergebende Unternehmer genau an dieser Stelle äußerst präzise nach allen Optionen, die für ihn und den Betrieb zunächst einmal überhaupt in Betracht kommen“, weiß der Experte. Öchsner bekräftigt: „Ein Tandem aus Berater und Coach befreit den Übergeber von aller organisatorischer und persönlich empfundener Last und übernimmt die Prozesssteuerung in seinem Sinne. Dies reduziert die Komplexität des Prozesses für den Übergeber und schafft Freiräume. Weil in diesem Modell Spezialisten wie Steuerberater und Juristen nur nach Bedarf hinzugezogen werden, ist hier zudem ein kostenschonender und achtsamer Umgang mit externer Expertise gewährleistet.“

ULRICH PFAFFENBERGER

Quelle: Wirtschaftskurier – Ausgabe Oktober 2012

Mit freundlicher Genehmigung von Wirtschaftskurier und Ulrich Pfaffenberger