

GENERATIONSWECHSEL

Nicht den Nachfolger ausbremsen

Oft verlieren Familienbetriebe an Fahrt, weil der Senior aus Angst vor Machtverlust an Firmenanteilen und Führungsverantwortung klebt. Besser wäre es, Kandidaten mit ausgeprägten unternehmerischen Fähigkeiten gezielt auszuwählen und aufzubauen sowie sie rasch ans Steuer zu lassen.



Text: Monika Hofmann

Im Rückblick wirkt der Generationswechsel so logisch wie leicht. „Von Anfang an haben wir das Unternehmertum mitbekommen“, sagt Tobias Schmid, der vor ein paar Jahren mit Schwester Ina die Leitung der auf elektronische Sicherheitssysteme spezialisierten Schmid Alarm GmbH in Stockdorf bei München mit 60 Mitarbeitern übernahm. Ihre Eltern Rudolf und Uta Schmid lebten konsequente Kundenorientierung vor, wenn sie Aufträge für Anlagen zur Brand- und Einbruchsmeldung, zur Videoüberwachung oder für Zutrittskontrolle und Sicherheitsmanagement bearbeiteten. Außerdem förderten sie die Qualifizierung der potenziellen Nachfolger abseits des Betriebs: Ina machte den Abschluss als Betriebswirtin und arbeitete in einer Steuerkanzlei, Tobias nach dem Diplom als Wirtschaftsingenieur in der Mobilfunkbranche. Von den Erfahrungen profitieren die beiden jetzt, Ina als Geschäftsführerin für den kaufmännischen, Tobias als Geschäftsführer für den technischen Bereich.

Nicht jeder Familie gelingt es, die Firma so in der Erfolgsspur zu halten. Bis 2018 stehen laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn rund 100.000 Übergeben an. Nur ein kleiner Teil davon werde umfassend vorbereitet, fürchtet Jürgen Rilling, Lehrbeauftragter der Ludwig-Maximilians-Universität München. Vielen Senioren unterlaufen – oft aus Unerfahrenheit, aber auch aus Beratungsresistenz – gleich mehrere Kardinalfehler, die für den Betrieb das Aus bedeuten können (siehe Kasten).

SENIOREN ÜBERGEBEN ZÖGERLICH

Rilling hat mit der Technischen Universität den Generationswechsel in 250 Unternehmen analysiert: „Zwar wissen die meisten, dass sie bessere Prävention betreiben sollten, aber sie sind auf das Ausscheiden des Chefs nicht vorbereitet.“ Obwohl sie erkennen, wie entscheidend eine rechtzeitige Nachfolgeregelung für das wirtschaftliche Überleben ist, übergeben viele Senioren nur zögernd. Künftig dürfte das Thema



Ina und Tobias Schmid,
Schmid Alarm GmbH

„Von Anfang an haben wir das Unternehmertum mitbekommen.“

SECHS KARDINALFEHLER

Was Sie bei der Nachfolge keinesfalls tun dürfen



Zu spät beginnen: Planung und Umsetzung des Generationswechsels dauern gut zehn Jahre. Erweist sich etwa der Wunschkandidat doch als ungeeignet, braucht es Zeit für die Suche eines anderen Nachfolgers.

Erbrecht vergessen: Bei mehreren Kindern oder Patchworkfamilien ist ein Testament Pflicht, denn ohne gilt das Erbrecht. Dann muss etwa der, der den Betrieb übernimmt, die Geschwister sofort voll auszahlen.

Kinder bevorzugen: Sollen sie auch ohne unternehmerische Begabung unbedingt an die Spitze, fährt der Betrieb an die Wand. Gibt es in der Familie keinen Nachfolger, können Mitarbeiter oder Externe einsteigen.

Mitarbeiter ignorieren: Nur wenn der Nachfolger rechtzeitig vorgestellt wird, kann er mit seiner Person und seinen Plänen überzeugen. Regeln Sie, sobald der Kandidat ausgewählt ist, wer wann welche Verantwortungsbereiche übernimmt – und teilen Sie dies allen Beschäftigten mit.

Weiter mitmischen: Der Senior klebt am Tagesgeschäft, der Junior verfolgt schon seine Pläne, es kommt zum Streit. Kurzes Parallelarbeiten zur Übergabe ist bei abgegrenzten Aufgaben sinnvoll. Aber der Senior sollte sich rasch zurückziehen und nur als Berater zur Verfügung stehen.

Investitionen verschleppen: Viele übergabewillige Chefs gehen wichtige Themen nur halbherzig an, obwohl der Nachfolger noch gar nicht angetreten ist. Oft unterbleiben wichtige Entscheidungen. Bei Finanzierungsthemen drohen so schnell existenzbedrohende Finanzierungslücken.

aber professioneller angegangen werden, hofft Rilling: „Auch bei der Nachfolge geht der Trend zur Nachhaltigkeit: Dieses Ziel steht inzwischen an erster Stelle – vor der Erlösmaximierung.“ Als wichtig für eine gelungene Stabübergabe gelten vor allem die Transparenz gegenüber dem Nachfolger und eine professionelle Planung.

Das lief bei Schmid Alarm gut. Nach ihren externen Tätigkeiten stiegen Ina und Tobias in den Betrieb ein und schwammen sich fünf Jahre frei. Zug um Zug übernahmen sie Verantwortung. Ina arbeitete sich im ersten Jahr in das Auftrags- und Angebotswesen, die Lohn- und Finanzbuchhaltung sowie das Wartungsprogramm ein. Tobias war für Projekte sowie Mitarbeiter- und Kundengespräche zuständig. Im zweiten und dritten Jahr übertrugen die Eltern einige Teilbereiche auf die Geschwister, die im vierten und fünften Jahr die Gesamtverantwortung übernahmen. Und die Philosophie der Eltern, so Ina: „Besonders wichtig sind für uns die Mitarbeiter, deren

Spezialwissen wir schätzen und weiter ausbauen wollen, denn für uns geht Qualität immer vor Quantität.“ Die offizielle Übergabe feierte die Familie Schmid mit einem großen Fest, zu dem Lieferanten, Kunden und Partner eingeladen waren.

PATRIARCHAT IST OFT EIN PROBLEM

Schlecht vorbereitet, wird so eine Übergabe oft zur Zerreißprobe. „Gerade in kleinen und mittleren Firmen kann die Elterngeneration selten loslassen“, so Professor Bernd Mayer, Professor für Personalmanagement und Unternehmensführung an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden (OTH AW). „Mit einer frühzeitigen und überlegten Planung können Firmenchefs und ihre Nachfolger diese schwierigen Prozesse jedoch meistern.“ Mayer hat viele mittelständische Stabwechsel begleitet. Seine wichtigste Erkenntnis: Wer das meist vorherrschende Patriarchat zu einem stärker mitarbeiterorientierten Stil weiterentwickelt, nimmt so die größte Hürde.

Im Idealfall klären die Eltern fünf bis zehn Jahre vor dem Wechsel, wer den Betrieb übernehmen soll, sodass der Nachwuchs seine Ausbildung entsprechend wählen und intern wie extern Erfahrungen sammeln kann. Eine Kompetenzanalyse, die Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten der potenziellen Nachfolger beleuchtet, hilft bei der Auswahl des richtigen Kandidaten in der Familie. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Eltern und Kinder vorab strategische Ziele für das Unternehmen und persönliche Entwicklungspläne für alle Beteiligten erarbeiten. Auf dieser Basis lassen sich dann Anforderungen an die jeweiligen Qualifizierungen ableiten.

„Besonders wichtig ist außerdem, einen strukturierten Übergabeplan zu entwickeln“, so Mayer. Zwar sei vorübergehende Parallelarbeit sinnvoll, doch junge und alte Generation müssten ihre Kompetenzbereiche abgrenzen: „Am besten übernehmen die Kinder rasch das operative Geschäft, während sich die Senioren auf repräsentierende Aufgaben wie die Netzwerk- und Lobbyarbeit zurückziehen.“

RUHIG EXTERNE ANS RUDER LASSEN

Frühzeitig in die Nachfolgeplanung einbezogen werden müssen auch Steuerberater und Rechtsanwalt. Nur mit ihrer Unterstützung lassen sich die richtigen finanziellen sowie steuerlichen Lösungen für eine möglichst reibungslose Übergabe finden und dann wasserdicht in Vertragsform fassen. Die Experten können auch wertvollen Rat geben sowie ihre Kontakte nutzen, falls in der Verwandtschaft kein passender Kandidat gefunden wird und ein Familienfremder übernehmen soll. Das kann der Manager eines anderen Betriebs sein, aber auch ein unternehmerisch fähiger eigener Mitarbeiter. „Interne Lösungen funktionieren oft besser und nachhaltiger als externe, denn die Beschäftigten kennen den Betrieb und bringen meist eine hohe Motivation mit“, argumentiert Professor Mayer. ■

DATEV
So hilft Ihr Steuerberater



Fragen Sie Ihren Steuerberater und Ihren Rechtsanwalt, was Sie bei der Planung von Nachfolgeprozessen beachten sollten. Denn sie kennen nicht nur Ihr Unternehmen, sondern auch die aktuelle Rechtslage zur Reform der Erbschaft- und Schenkungsteuer.