

Statt Durchwursteln: Die Unternehmensnachfolge mit Interimsmanagement meistern

Steht die Nachfolgefrage an, werden häufig die Aspekte „Unternehmensführung“, „Erbe“ und „Familie“ miteinander vermengt. Auch die Argumentationen springen gerne wild von der Sach- auf die Beziehungsebene. Konfusionen sind dann leicht die Folge – und schlechte Entscheidungen. Warum da nicht professionelle Unterstützung wahrnehmen?

Einführung

Das Thema „Nachfolgeregelung“ ist heute aktueller denn je – und es ist gleichzeitig ein uraltes Thema der Menschen. Die alten Dynastien in China und Ägypten, die Adels- und Herrscherhäuser im mittelalterlichen Europa und viele Generationen von Bauern, Handwerkern und Kaufleuten haben sich damit mehr oder weniger erfolgreich auseinandergesetzt.

Heute stehen in Deutschland jährlich circa 80.000 mittelständische Betriebe vor dem Generations-

wechsel. Betroffen davon sind auch circa eine Million Arbeitnehmer. Viele Unternehmer werden von dieser komplexen und meistens einmaligen Aufgabenstellung überfordert. Viele gehen die Nachfolge zu spät an. So waren im Jahr 1999 145.000 Selbstständige über 65 Jahre alt. 25.000 davon zählten gar mehr als 70 Jahre. Angesichts solcher Zahlen hat das Nachfolgeproblem auch eine volkswirtschaftliche Dimension.

Nachfolge aus Sicht der Familie beziehungsweise der Gesellschafter

Die Übergabe des mittelständischen familiengeführten Unternehmens an einen Nachfolger beziehungsweise an die nächste Generation ist für die weitere Entwicklung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Häufig jahrzehntelang waren das selbst gegründete oder bereits von den Eltern übernommene Unternehmen und seine Führung in einer Hand. Es ist die berufliche Grundlage für den Unternehmer und eventuell für weitere Familienmitglieder. Es sichert deren materielle Existenz und verkörpert gleichzeitig den Großteil des Familienvermögens. Vielleicht befinden sich Firma und Wohnung auf dem gleichen Grundstück oder gar unter demselben Dach. Vor allem aber spiegelt sich im Unternehmen ein Großteil der Lebensleistung des Unternehmers wider.

Unternehmen und Familie sind aufs Engste miteinander verflochten. Diejenigen, die diese enge Verflechtung über Jahrzehnte hinweg geschaffen oder zugelassen haben, mögen und können sich deren Auflösung kaum vorstellen.

Verborgene oder auch offen zu Tage tretende Rivalitäten, Beziehungsprobleme und Konflikte zwi-



Dipl.-Wirt.-Ing. Ludger Grevenkamp, Unternehmens- und Personalberater, Dassendorf/Hamburg

grevenkamp@arcor.de