

Der Nächste, bitte!

Rund 620 000 Mittelständler planen bis 2018 einen Wechsel in der Chefetage. Das ist jeder Sechste, wie eine aktuelle Studie ergab. Parallel sinkt die Zahl derjenigen, die die Nachfolge antreten wollen, kontinuierlich. Inhaber und Geschäftsführer stehen vor der großen Frage, wie sie ihr Unternehmen strategisch übergeben. *Von Leila Haidar*

Als Beate Schwarz 2003 die Leitung der Firma ETG von ihrem Vater übernahm, hatte sie sich über Jahre als Führungskraft in der Hierarchie der Schwarz-Gruppe von der Abteilungsleiterin über die Prokuristin bis hin zur Geschäftsführerin hochgearbeitet. „Letztlich hat sich mein Können durchgesetzt“, sagt die studierte Betriebswirtin und Umweltökonomin, die heute ein Entsorgungsunternehmen mit 190 Mitarbeitern und 34 Millionen Euro Umsatz führt. „Anfangs musste ich mich ständig beweisen“, blickt die Unternehmertochter auf ihre ersten Monate als Geschäftsführerin zurück. Um im Familienbetrieb einsteigen zu können, habe sie sich sogar bewerben müssen.

ANZEIGE

In Ihrer Branche brauchen Sie ganz spezielles Know-how.

Inzwischen ist die 50-Jährige gestandene Unternehmerin und managt jährlich 20 000 Tonnen Müll und Wertstoffe im Landkreis Göppingen. Auf die Übergangszeit blickt sie positiv zurück: „Ich stehe in der Tradition meiner Familie, der Betrieb ist seit 1967 Teil der Firmengruppe. Als Unternehmerin konnte ich aber von Anfang an meine eige-

nen Ideen einbringen.“ Und davon hat die kreative Unternehmerin viele: So handelt Schwarz mit Streusalz, produziert Biokohle aus Flaschenetiketten und testet strombetriebene Müllfahrzeuge.

Wie beim Familienunternehmen Schwarz läuft es nicht immer im deutschen Mittelstand. „Der erfolgreiche Familienunternehmer tut sich häufig schwer loszulassen“, sagt Nico Haldy, Partner der Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfergesellschaft Binder, Hillebrecht und Partner (BHP) in Stuttgart. Viele Chefs ließen die Kinder in ihrem Schatten auch nicht groß werden. Ein weiterer Fehler, der dem Mittelstand nun zu schaffen macht. Dazu kommt der allgemeine Fachkräftemangel. Es werde immer schwerer einen passenden Geschäftsführer zu finden.

Unternehmensnachfolge: Nur ein Fünftel will sie antreten

Und das Problem spitzt sich weiter zu. Nach einer Studie von Ernst & Young aus dem Jahr 2016 steht bei 28 Prozent der Befragten in den kommenden zehn Jahren ein Führungswechsel an. Rund zwölf Prozent haben nicht geregelt, wie es nach dem Ausscheiden des bisherigen Firmenleiters weitergehen soll. Das seien knapp 40500 Firmen. Dazu kommt, dass auch der Nachwuchs immer seltener Anspruch auf den Thron erhebt. Laut Befragung der Universität St. Gallen unter 34 000 Studenten aus einem Familienunternehmen, will nur ein Fünftel die Nachfolge übernehmen. Das bestätigt die oben genannte KfW-Studie: Gab es 2002 noch etwa 200 000 sogenannte Übernahmegründer, waren es 2015 nur noch 62 000. Die Demographie verschärft das Problem zusehends: Während die Babyboomer in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren ausscheiden, ist die nachfolgende Generation deutlich dünner besetzt.

„Immer mehr Unternehmen stellen Geschäftsführer von außen ein oder den-



Für die Unternehmensnachfolge gibt es kein Patentrezept. Wichtig ist deshalb, Konzepte und Maßnahmen frühzeitig auf den Weg zu bringen. FOTO BARTEKSZEWICZ/ISTOCK/THINKSTOCK

„Es besteht starker Nachholbedarf“

Erst jeder fünfte Betrieb mit mindestens einem Beschäftigten wird von einer Frau geführt. Nur mühsam steigt der Anteil von Frauen in Führungspositionen. Wie dem entgegenzuwirken ist, erklären die Nachfolgespezialisten Nils Koerber und Kerstin Bardua.

Herr Koerber, Frau Bardua, Frauen sind in Führungspositionen generell und auch als Unternehmensnachfolgerinnen im Speziellen nach wie vor unterrepräsentiert. Was sind die Gründe hierfür?

Bardua und Koerber: In Familienunternehmen ist immer noch die eindeutige Mehrheit der Führungsaufgaben in männlicher Hand. Ein Wechsel wird nur sehr langsam und zögerlich voranschreiten. Der Hintergrund ist ein jahrhundertlang gereiftes Wertesystem, welches die Rollenaufteilung klar definierte. Bis 1962 durften Frauen nur mit Zustimmung des Mannes ein eigenes Bankkonto eröffnen. Erst nach 1969 wurde eine verheiratete Frau als eigenständig geschäftsfähig angesehen. Anachronismen, die bis heute mit dem Selbstverständnis von Familie und Beruf in Verbindung stehen. Der Wertekanon in der Erziehung junger Frauen ermuntert nicht grundsätzlich zu Führungsaufgaben und hängt häufig auch heute noch in traditionellen Denkweisen fest. In der Folge ist auch das Selbstbild der Frau laut eines OECD-Berichts für eine Führungsaufgabe nur zu gut 30 Prozent vorhanden. Im Vergleich zu europäischen Nachbarländern verfügt Deutschland nicht über die besten politischen Rahmenbedingungen, um Frauen möglichst unkompliziert und direkt die Chancen einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Ebenso ist das Gehaltsgefälle sehr ausgeprägt.

In welchen Branchen sind Frauen stark repräsentiert? Wo gibt es dringenden Nachholbedarf?

Koerber: Frauen sind eher im Umfeld von soziokulturellen und Dienstleistungsbereichen unternehmerisch beziehungsweise verantwortlich aktiv. In den klassischen MINT-Bereichen besteht dagegen starker Nachholbedarf.

Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt gehörig umgekrempelt. Hinzu kommen Frauen, für die Karriere heute selbstverständlich ist. Ist die Zukunft weiblich?

Bardua: Der schnelle und stetige Wandel in der Arbeitswelt bedingt Flexibilität, Kreativität und Offenheit. Eigenschaften, die Frauen grundsätzlich als Ressource besitzen und damit vermutlich leichter die Veränderungen im Arbeitsbereich umsetzen können. Eine zunehmende Digitalisierung schafft auch Freiräume in der Wahl der Arbeitsorte und -zeiten. Entwicklungen, die dem Bedürfnis von Frauen nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgegenkommen.

Bietet die veränderte Arbeitswelt Chancen für Frauen und im Speziellen für berufstätige Mütter? Welche sind das genau?

Koerber: Gerade aufgrund der Digitalisierung ist eine neue Freiheit in der zeitlichen Bewältigung von Aufgaben entstanden. Ein Umdenken in vielen Firmen begünstigt mit dieser technischen Entwicklung beispielsweise Modelle wie Jobsharing, Homeoffice oder Teilzeitleösungen. Es geht bei dieser Entwicklung ja nicht nur um die Begleitung von Kindern, sondern in den kommenden Jahrzehnten wird die Betreuung der Eltern durch die Kinder, die jetzt schon oder zukünftig in Führungsaufgaben stehen, eine ebenso wichtige Rolle spielen.

ANZEIGE

Und eine kaufmännische Lösung, die ganz genau passt.

Wie wird das Thema weibliche Nachfolge in Familienunternehmen angenommen?

Koerber: In unserem Beratungsallday erleben wir heute noch mehrheitlich die Situation, dass Töchter tendenziell in der Berufswahl und dem Studium bewusst mehr Freiheiten eingeräumt werden als den Söhnen. Auch hier zeigt sich möglicherweise immer noch ein tradiertes Rollenverständnis der übergebenden Generation aus den 1950er Jahren. Dabei ist es wichtig, zu verstehen, dass gut 95 Prozent der deutschen Familienunternehmen aus kleinen Einheiten von deutlich unter 50 Mitarbeitern bestehen. Zweite Managementebenen sind eher spärlich vorhanden, und viele Inhalte sind

technisch und generalistisch geprägt. Aus unserer Sicht, unterstützt diese Tatsache den projizierten Anspruch der Übergeber auf ein Rollenverständnis, welches für die Übernehmereigenschaften eher den männlichen Eigenschaften zugeordnet wird.

Muss sich in den Köpfen von Unternehmern etwas ändern?

Koerber: Unbedingt. Allein die demographische Entwicklung der kommenden Jahrzehnte wird den Anteil der Frauen in der Führung von Familienunternehmen erhöhen müssen. Zugleich muss in Ergänzung dieser Fakten unserer Volkswirtschaft das Bewusstsein wachsen, dass das Geschlecht kein Garant für eine erfolgreiche Umsetzung und Fortführung von Generationenwechselprozessen ist.

Welche Werkzeuge gibt es, um Frauen in Führungspositionen zu bringen oder eine Unternehmensnachfolge anzustreben?

Bardua: Die Politik muss schneller denn je den Rahmen schaffen und besonders Frauen eine vollwertige Berufsausbildung und -ausübung garantieren. Dazu gehören auch Leitplanken, die eine gerechte und vergleichbare Honorierung beider Geschlechter umsetzen. Ein solcher Rahmen wäre eine wichtige Unterstützung für ein Umdenken in der Gesellschaft. Am wichtigsten ist aus meiner Sicht zudem die Veränderung der gesellschaftlichen Denkweise zur Rolle von Mann und Frau im Kontext beruflicher Aufgaben. Es geht nicht um einen Wettbewerb, sondern um eine gleichwertige Anerkennung von Mann und Frau. Quotenregelungen erkennen die tatsächlichen Qualitäten eigentlich nicht an, sondern setzen über ein Regulativ eine statische Voraussetzung, die das alte Rollenbild eher unterstützt. Männer sind anders. Frauen auch. Und das ist gut so und hilft die Komplexität der zukünftigen Herausforderungen gemeinsam anzunehmen. Jeder mit seinen Qualitäten und im Sinne eines maximalen Ergebnisses.

Stichwort Führungsverhalten: Was können Männer von Frauen lernen – und andersherum?

Bardua: Frauen führen kooperativ. Sie schauen mehr ganzheitlich auf die Situation und wägen emphatisch ihre Entscheidungen ab. Männer können tendenziell hervorragend netzwerken, und dies ist für ein Unternehmertum eine wichtige Basis.

Das Interview führte Sabine Simon.

Nils Koerber ist Mitbegründer und Inhaber von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten sowie Partner der Zentrale in Bremen. Kerstin Bardua ist Partnerin am Standort Bremen.

Der Trumpf vieler Unternehmen ist das technische Knowhow der Mitarbeiter. Dieses Wissen gilt es zu sichern, bevor erfahrene Köpfe in Rente oder zur Konkurrenz gehen. Beispiele zeigen, wie sich ein Mismatch verhindern lässt.

VON JÜRGEN HOFFMANN

Petra Baader ist seit 26 Jahren Unternehmerin. Die Chefin des Lübecker Familienbetriebes Nordischer Maschinenbau Rud. Baader, dem Weltmarktführer für Fischverarbeitungsanlagen, hat viel Erfahrung mit Personalentwicklung. Mehr als drei Viertel ihrer rund 1100 Beschäftigten haben einen MINT-Beruf gelernt oder studiert. „Wir haben Mitarbeiter, die seit 50 Jahren bei uns sind“, berichtet die Firmenchefin. Das Unternehmen bildet einen großen Teil seines Nachwuchses selbst aus, qualifiziert Mitarbeiter durch interne und externe Schulungen weiter, kooperiert mit der Nordakademie und der Fachhochschule Lübeck und stellt neuen Teammitgliedern erfahrene Kollegen als Paten an die Seite.

Der Aufwand ist nötig, denn die lokalen Arbeitsmärkte liefern nicht genügend Top-Ingenieure, -Techniker und -Naturwissenschaftler. Als Mittelständler müsse man die eigene Attraktivität im Vergleich zur Großindustrie hervorheben. „Gerade im technischen Bereich haben junge Mitarbeiter bei uns die Chance, Entwicklungsprozesse aktiv mitzugestalten und Produktverantwortung zu übernehmen.“ Die täglich gelebte Integration und Förderung sei der Schlüssel für den Erhalt des Firmen-Knowhows. „Der Wissens-Transfer von älteren Mitarbeitern zu jüngeren ist eine der Kernaufgaben unserer Personalabteilung.“ Die Unternehmerin, die im Beirat der Deutschen Bundesbank Hamburg sitzt, ist überzeugt: „Es ist immer teurer, eine neue Fach- oder Führungskraft zu rekrutieren, als einen Mitarbeiter mit geeignetem Profil aufzubauen.“

Wertschöpfungskette zu Ende denken

Alexander Bertermann, Chef der Berliner Firma HeavenHR, die sich auf cloudbasiertes Personalmanagement spezialisiert hat, bestätigt die Philosophie von Baader: „Technisches und fachliches Wissen im

ken darüber nach, einen strategischen Investor einzubinden“, beobachtet Haldy. Dieser übernimmt Firmenanteile, führt die Firma fünf bis acht Jahre an der Seite des Seniors weiter und baut parallel im Management einen Nachfolger auf. Idealerweise folgt der Management-Buy-out an den herangezogenen Nachfolger. Vorteil: Die Firma besteht weiter. Nachteil: Ein Fremder entscheidet im Zweifelsfall mit. Bei diesen strategischen Investoren handelt es sich nicht um Heuschrecken, die nur auf schnellen Profit aus sind, auch wenn sie sich durch eine Rendite finanzieren, die beim Verkauf des Unternehmens anfällt. Seriöse Anbieter suchen mit den Entscheidern eine gemeinsame Lösung. „Wie strategische Investments aussehen, entscheidet sich im Einzelfall“, sagt der Steuerberater und Mittelstandsexperte, der regelmäßig Firmen beratend durch einen solchen Einstieg führt. Egal, wie der Schritt in die Zukunft aussehen soll, Zeit, sich Gedanken darüber zu machen, sei nie zu früh, so der 35-jährige BHP-Partner. Mindestens fünf Jahre sollten Geschäftsführer allerdings einplanen, um eine Person in die Geschicke der Organisation einzuführen und eine schrittweise Übergabe vorzunehmen.

Eine weitere Möglichkeit, wie Firmen ohne Nachfolger weiterbestehen können, kennt Markus Sobau. Der Finanz- und Ruhestandsplaner für den Mittelstand empfiehlt, über eine Partnerschaft nachzudenken. Denn wenn es nicht den einen gibt, der den Chefessel ausfüllt, könnte es doch im Verbund mit einem anderen Unternehmen klappen. „Es macht durchaus auch manchmal Sinn, jüngere Mitarbeiter frühzeitig zum Partner zu machen. Dann ist der Übergang nicht so hart, und die jungen Menschen kommen auf den Geschmack“, sagt der Berater aus Mannheim.

Abgesehen von allen finanziellen Überlegungen, rät Sobau auch dazu, sich mental auf einen Wechsel vorzubereiten. „Wer

abgeben will, muss rechtzeitig Strukturen schaffen, die es ermöglichen, dass die Firma irgendwann ohne den Chef funktioniert.“ Erforderlich sei dafür mindestens ein zweiter Kollege, der mit Vollmachten ausgestattet und in das Tagesgeschäft involviert ist. Damit der Betrieb auch bei unvorhergesehenem Tod handlungsfähig bleibt, sollte ein Management-Ordner und/oder eine Notfallakte angelegt werden. Hierdurch muss es Zugriff auf alle Verträge, Versicherungen, Kontendaten, Honorarforderungen, Kundenlisten und so weiter geben.

Frühzeitig Regelungen treffen – und so Familie und Unternehmen schützen

„Die Sorge einer ungewollten Übernahme ist für Unvorbereitete nicht ganz unberechtigt“, so Haldy. Wer ohne Vorkehr stirbt, der überlässt seiner Familie oft ein unübersichtliches Feld. Schnell wird die Erbschaftsteuer fällig, und Teile der Firma müssen veräußert werden, um das Finanzamt zu bedienen. Gerade für diesen Fall sollte man, wenn es mehrere Erben gibt, vorsorgen. „In einigen Fällen macht es Sinn, das Firmenvermögen nur einem Erben zu hinterlassen – nämlich demjenigen, der Interesse an der Weiterführung des Unternehmens hat. Mit den anderen Erben lässt sich zu Lebzeiten eine Ausgleichszahlung per Erbvertrag regeln oder über das Testament mit einem Vermächtnis.“ Um Familienzwistigkeiten vorzubeugen, sollte ein Erblasser seine Nachkommen früh in die Überlegungen einbeziehen, so Haldy.

An einen Notverkauf musste Firmengründer Günter Schwarz nie denken. Seine Unternehmensgruppe wächst und gedeiht unter der Führung von Neffe Oliver sowie Tochter Beate und wächst von Jahr zu Jahr. Vor rund 15 Jahren zog er sich aus dem Tagesgeschäft zurück. Und so kann er noch zu Lebzeiten die Früchte seiner Arbeit ernten. Als Mäzen und Berater ist er in seiner Firma weiterhin gerne gesehen. Im Juni feierte er seinen 80. Geburtstag.

Wenn das Wissen in Rente geht

Betrieb aus- und fortbilden ist die solideste Basis, um langfristig unternehmerisch erfolgreich zu sein.“ Dabei gelte es, Eigeninitiativen der Mitarbeiter zu unterstützen. Bertermanns Aussage wird durch eine

ANZEIGE

DATEV

www.datev.de/meinebranche

Studie des IT-Beratungs- und -Dienstleistungsunternehmens DXC Technology gestützt, das kürzlich aus der Fusion von CSC mit der Dienstleistungssparte von Hewlett Packard Enterprise entstanden ist. Die Empfehlung: Schulungsstrategien, bei denen die Mitarbeiter ihre persönliche Entwicklung selbst gestalten können.

„Dafür bieten sich Knowledge-Management-Systeme an, in denen Wissen strukturiert abgelegt ist, so dass Arbeitnehmer es nutzen können“, erläutert Martin Eldracher, bei DXC Technology für das Thema Next-Generation-IT verantwortlich. „Schulungsinhalte müssen heute online zur Verfügung gestellt werden.“ Die Digitalisierung der Mitarbeiterausbildung gehe einher mit der Transformation von Arbeitsprozessen, für die Fach- und Führungskräfte benötigt würden, „die über tiefes technisches und fachliches Wissen verfügen, um Entwicklungen, die durch Kundenwünsche ausgelöst werden, über die gesamte Wertschöpfungskette bis zu Ende zu denken“. Eldracher hat auch im eigenen Haus mehrere Maßnahmen gegen Knowhow-Mismatch aufgesetzt. So gibt es interne Calls, in die sich oft mehrere hundert Mitarbeiter einwählen, unter dem Motto „Das müsst ihr wissen!“ Der DXC-Manager: „Wir stellen beispielsweise neue Projekte vor und erläutern, warum gerade diese gut zu unserer aktuellen Strategie passen.“

Bei Lesara, einem Online-Kaufhaus für günstige Mode- und Lifestyle-Produkte, gehört etwa jeder vierte der 250 Mitarbeiter in Deutschland und China zum technischen Bereich. Top-Leute seien gerade im Bereich E-Commerce gefragt, sagt Julie Görgen, Teamleiterin People & Culture. „Da

muss man schauen, dass das Wissen, das im Haus vorhanden ist, beim Weggang eines Kollegen nicht mit verschwindet.“ Um das zu gewährleisten, findet bei Lesara einmal wöchentlich eine Learning-Session statt, bei der ein Mitarbeiter seiner Abteilung ein Projekt vorstellt, an dem er gerade arbeitet. „Ziel ist es, vernetztes Wissen aufzubauen und neue Impulse für den eigenen Arbeitsbereich zu bekommen“, erläutert Julie Görgen. Jeder lerne von anderen, Spezial-Knowhow werde geteilt. Den gleichen Effekt soll die unternehmensweite Knowledge-Session haben, die von den Abteilungen wechselseitig für eine einstündige Präsentation genutzt wird. Danach sollen Teilnehmer ihre aufbereiteten Themen auf eine Intranet-Plattform stellen, auf die jeder Lesara-Mitarbeiter Zugriff hat.

Mit einer „effizienten Dokumentation einzelner Entwicklungsschritte“ versucht auch Dr. Andreas Sichert, Vorstandschef von Orcan Energy (22 Ingenieure, sechs Techniker), zu verhindern, dass bei einem Weggang eines Kollegen Wissenslücken entstehen. Außerdem nutzt die Münchener Firma, die Unternehmen hilft, aus Abwärme CO₂-freien Strom zu erzeugen, „ein hohes Maß an Teamarbeit“. Lesara führt zudem intern Führungstrainings und extern fachspezifische Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen durch. Görgen: „So haben wir bei einem Ausscheiden einer Fach- oder Führungskraft möglicherweise schon Mitarbeiter mit geeignetem Profil als potentielle Nachfolger aufgebaut.“

Schlüsselrolle: Management

Interessant ist in diesem Zusammenhang: Bundesweit ist nur jeder zweite Beschäftigte überzeugt, dass das Management das Unternehmen und die Belegschaft erfolgreich in die Arbeitswelt von morgen führen kann. Das ist ein Ergebnis einer Untersuchung der Unternehmensberatung ROC. Stichwort: Industrie 4.0. Idealerweise sollte eine Spitzenkraft die Arbeitswelt der Zukunft bereits heute so weit wie möglich leben, um den Mitarbeitern mit gutem Beispiel voranzugehen“, fordert ROC-Chef Oliver Back.

Professor Armin Trost von der Hochschule Furtwangen ergänzt: „Dem Management kommt die Schlüsselrolle bei der digitalen Transformation zu.“ Wichtig sei dabei die Unterstützung durch die Personalabteilung, die als sogenannte „Brückenbauer“ den Wissenstransfer von oben nach unten initiieren kann. Das entlaste den Mitarbeiter allerdings nicht aus der Verantwortung: „Für jeden Einzelnen im Unternehmen gilt: Permanentes Lernen in Sachen Arbeitswelt 4.0 ist ein absolutes Muss.“