

# bindereport

Fachmagazin für Buchbinderei und Druckverarbeitung

[www.bindereport.de](http://www.bindereport.de)



## Ferne Events



### TECHNIK – SCHWERPUNKT

Marktübersicht Fadenheft-Maschinen

### TECHNIK – SCHWERPUNKT

Aktuellste Trends beim Klebebinden

# „Wirklich viel Zeit wird benötigt“

**Gabriele Becker im Interview mit Nils Koerber, Gründer und Inhaber von Kern-System GmbH (Bremen), über die Kunst des Loslassens bei der Unternehmensnachfolge**

**G. Becker:** Mehr als eine Million Familienunternehmen müssen in den kommenden Jahren eine Nachfolge-Lösung finden. Sicher wünschen sich die meisten Unternehmensgründer eine Nachfolge innerhalb der Familie – oder haben Sie andere Erfahrungen gemacht?

**N. Koerber:** Ja, tendenziell würde ich bestätigen, dass der Wunsch einer innerfamiliären Nachfolge auf der Übergeberseite sehr groß ist. Zugleich gibt es aber immer mehr Reflektion auf beiden Seiten von Übergeber und Übernehmer, ob dies wirklich für jeden die beste Lösung ist. So entsteht sinnvollerweise mehr Freiheit und Austausch zu dieser gewichtigen Lebens- und Unternehmensfrage.

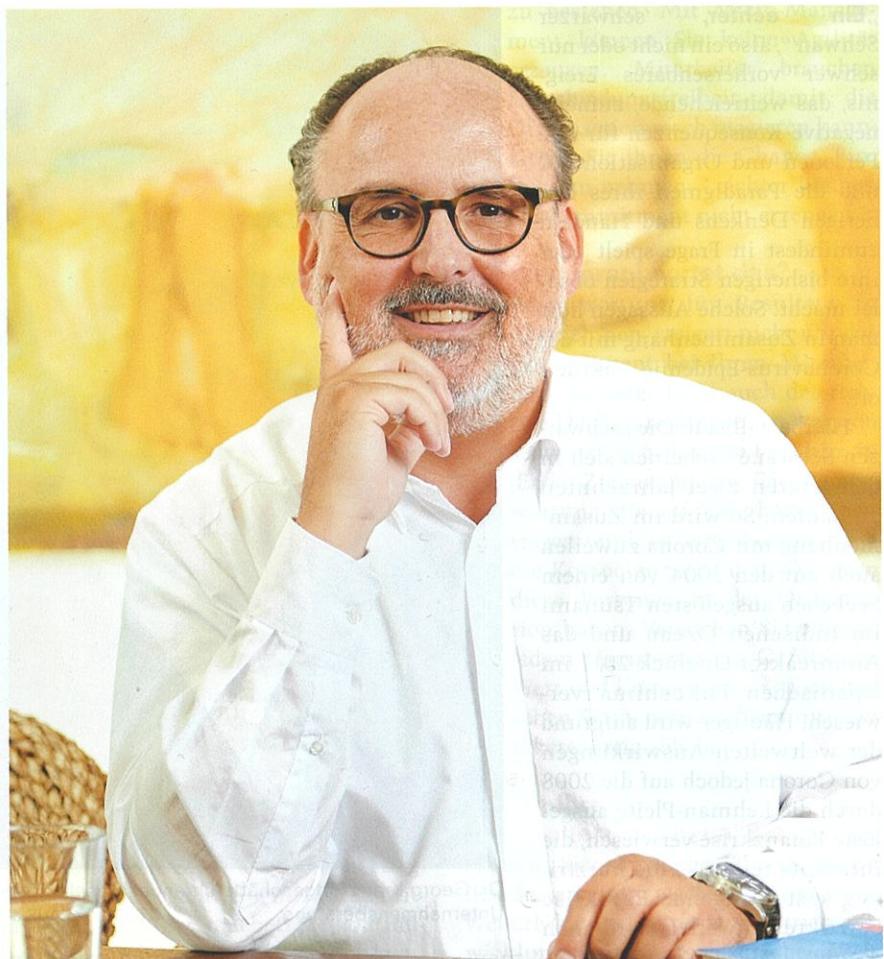
**G. Becker:** Was, wenn das eigene Kind gar nicht will oder einfach nicht für die Nachfolge geeignet ist?

**N. Koerber:** Das ist im Einzelfall für einen Vater und/oder eine Mutter eine wirklich schmerzvolle Erkenntnis. Da gilt es, sich damit auseinanderzusetzen und diese Klarheit frühzeitig herbeizuführen. Denn dann müssen externe Lösungen gesucht werden – und auch die benötigen in allererster Linie Zeit. Die rechtlichen und finanziellen Hürden einer Unternehmensnachfolge lassen sich regeln.

**„NICHT FÖRDERLICH SIND ZU VIELE KÖNIGE IN EINEM REICH“**

**G. Becker:** Was, wenn der Inhaber innerlich noch nicht bereit ist, sein Unternehmen in andere Hände zu geben?

**N. Koerber:** Dann wird es wirklich herausfordernd. Schließlich möchten die jüngere Generation und gegebenenfalls auch ein externer Nachfolger, der sich langsam über Gesellschaftsanteile eine Mehrheit erkaufen möchte, eigenständig und eigenverantwortlich handeln dürfen. Zu viele Könige in einem



Nils Koerber, Jahrgang 1964, ist Unternehmer, Betriebswirt, Wirtschaftsmediator und systemischer Coach für Unternehmensnachfolge, der über 15 Jahre ein Familienunternehmen geführt und im Jahr 2004 ein Beratungsunternehmen für die Unternehmensnachfolge gegründet hat.

FOTO: EIKO BRAATZ

Reich, sprich Unternehmen, sind da wirklich nicht förderlich. Da bedarf es eines sensiblen und zielgerichteten Dialogs, der mit schriftlichen Vereinbarungen das Loslassen regeln sollte.

**G. Becker:** Sie beraten viele Unternehmen bei der Unternehmensübergabe. Wann ist der richtige Zeitpunkt des Loslassens?

**N. Koerber:** Oh je, das ist für jeden Übergeber unterschiedlich. Dafür gibt es keine allgemein gültige Richtschnur. Entscheidend ist jedoch, dass jeder Übergabeprozess, egal ob intern oder extern, wirklich viel Zeit benötigt. Laut neuesten Untersuchungen der Industrie- und Handelskammern im Schnitt bis zu drei Jahren. Also wenn ich einen Termin für mich als Wunschziel formuliert habe, muss ich dazu wissen, dass

**„KLARHEIT, VERBINDLICHKEIT, KOMMUNIKATION SIND WICHTIG“**

**G. Becker:** Haben Sie aus Ihrer Beratertätigkeit ein Beispiel, wie eine Übergabe besonders gut gelang?

**N. Koerber:** Ja, es gibt auch immer wieder Nachfolge-Fälle, die ganz hervorragend gelingen und wirklich ein Beispiel sein können. Die wichtigsten

Parameter einer gelungenen Übergabe sind innere Klarheit (was will ich und wie), Verbindlichkeit (bitte alles schriftlich fixieren) und viel, viel Kommunikation. Manchmal hilft es auch, einen externen „Dolmetscher“ für die Anliegen beider Seiten hinzuzuziehen. Die Corona-Krise wird den deutschen Mittelstand hart treffen – und damit auch unzählige Unternehmer, die Jahrzehnte lang ihr Unternehmen aufgebaut haben.

**G. Becker: Was raten Sie? Lieber abwarten, bis sich die wirtschaftliche Situation stabilisiert oder den Schritt wagen?**

**N. Koerber:** Beides ist richtig. Es kommt dabei wirklich auf die Situation der Unternehmung selbst an. Wenn die Firma vor Corona gut dastand und das Geschäftsmodell auch während beziehungsweise nach Corona Bestand haben wird, steht aktuell einer Nachfolge-Lösung vermutlich wenig entgegen. Selbst der Wert der Firma wird dann Bestand haben. Sollte jedoch doch schon vor Corona eine Tendenz zu einer schwierigeren Entwicklung sichtbar geworden sein oder das Geschäftsmodell nach Corona in der Perspektive Probleme bekommen, gilt es erst einmal, die Situation abzuwarten und auf Stabilität Wert zu legen. Vielleicht benötigt es auch noch ein bis zwei Jahre, um ein wirtschaftlich gutes Bild für einen Nachfolger aufzeigen zu können.

**„EINANDER VERSTEHEN IST DABEI FÜR BEIDE SEITEN SINNVOLL“**

**G. Becker: Sie haben über die Kunst des Loslassens bei der Unternehmensnachfolge geschrieben. Wer sollte Ihr Buch lesen? Hilft es auch dem neuen Nachfolger, Ängste und Wünsche des Unternehmers, der „sein“ Unternehmen abgeben muss, besser zu verstehen?**

**N. Koerber:** Absolut. Das Buch ist gemeinsam, für Übergeber und Unternehmer, ein inspirierender Ratgeber und gibt Einblick in die Hintergründe und Perspektiven sowie Stolpersteine von Firmeninhabern. Aus meiner Sicht ist es für beide Seiten gut, einander zu verstehen und dabei für sich selbst zu einer inneren Klarheit seiner Ziele zu gelangen. Und das Buch ist eine tolle

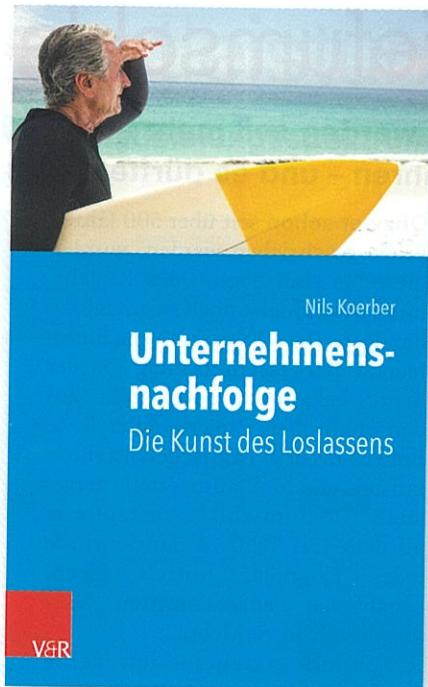
Geschenkidee für alle Übergeber von Firmen, die vor oder in dem Prozess einer Nachfolge-Lösung stecken.

**G. Becker: Mal ehrlich, Sie sind auch Unternehmer. Haben Sie sich Gedanken über Ihre Nachfolge gemacht?**

**N. Koerber:** Ja, ganz konkret. Tatsächlich möchte ich nicht perspektivisch als Schuster den schlechtesten Leisten haben. Wir haben ein Programm bei unserer Beratungsmappe für Familienunternehmen aufgesetzt, das in Zukunft die Gesellschaftsbene verbreitern wird und damit unabhängig von meiner Person die Zukunft sichert.

Nils Koerber:  
„Unternehmensnachfolge. Die Kunst des Loslassens“, gebunden, 236 Seiten, mit 29 farbigen Abbildungen, 29,00 Euro (D), ISBN 978-3-525-40398-3, Vandenhoeck & Ruprecht, Juni 2020.

COVER: VERLAG



**i HINTERGRUND**

**Loslassen kann gelingen**

Gerade an den freiwilligen Rückzug aus dem eigenen Unternehmen zu denken – dies fällt Firmeninhabern nicht leicht; denn es kostet Überwindung, sich von seinem Lebenswerk zu lösen und seinen Platz einem anderen zu überlassen. Der Unternehmensnachfolge-Experte Nils Koerber kennt das aus seiner langjährigen Beratertätigkeit und persönlichen Erfahrung. Dennoch kann das Loslassen gelingen. Wie das möglich ist, das beschreibt er in seinem Buch „Unternehmensnachfolge“ – fundiert, inspirierend und gewürzt mit einer Prise Humor.

Mehr als eine Millionen Familienunternehmen müssen in den kommenden Jahren eine Nachfolge-Lösung finden. Jedoch die Übergabe scheitert nicht selten: In 80 Prozent der Fälle ist dafür das „Nicht-Loslassen-Können“ des Seniors verantwortlich, wie eine Studie der deutschen Unternehmerbörse zeigt. „Der Schlüssel für eine erfolgreiche Nachfolge ist die Bereitschaft des Übergebenden, sich von seinem Lebenswerk zu emanzipieren, zu trennen und geordnet zu übergeben“, schreibt Nils Koerber in seinem Buch, denn er weiß: Eine Unternehmensnachfolge ist etwas Hochemotionales. Gerade Familienunternehmer haben zu ihrem „Baby“, ihrer Firma, eine ganz besondere Beziehung. Das Unternehmersein hat eine Identität und ein wärmendes Feuer geschaffen – unabhängig davon, ob es von Erfolgen oder auch Misserfolgen gekrönt war. Wer sein Unternehmen an einen Nachfolger übergibt, sei es innerfamiliär oder durch einen Firmenverkauf, ist jemand, der den mutigen Schritt ins Dunkel wagt.

Doch ein neuer Funke, der entfacht werden will, wartet schon auf ihn – davon ist der frühere Familienunternehmer überzeugt. Schließlich hat er alles schon selbst erfahren. Fachliteratur, die die rechtlichen oder wirtschaftlichen Aspekte einer Unternehmensübergabe beleuchtet, gibt es mittlerweile. Nils Koerber geht mit seinem Buch „Unternehmensnachfolge“ tiefer. Entstanden ist ein inspirierender Leitfaden mit vielen konkreten Beispielen und Ideen. Wer selbst eine Unternehmensnachfolge plant oder Betroffene bei ihren Entscheidungen unterstützen möchte, findet hier viele nützliche Ratschläge. Der Autor macht Mut zum Loslassen, das der Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge sein wird.

Informationen:

[www.kern-unternehmensnachfolge.com](http://www.kern-unternehmensnachfolge.com) | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)