# Die Wirtschaft

zwischen Alb und Bodensee

BWIHK-Spitzengespräch

Austausch zum Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg

6

Pilotprojekt

Ulm bekommt mehr Infrastruktur für E-Autos

52

Konjunktur

Aufschwung für die einen, Krise für die anderen

60



# Unternehmensnachfolge – loslassen können und rechtzeitig regeln

# Unternehmensentwickler Rainer Zech im Interview



Auf die Befindlichkeiten der Beteiligten achten: Rainer Zech, Geschäftsführer der Insideup GmbH aus Biberach.

Die Nachfolge ist eine der wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen. Sie geht mit großen Umstellungen und Veränderungen für alle Beteiligten einher. Wir sprachen mit Rainer Zech, Geschäftsführer und Inhaber der auf Unternehmensentwicklung und Coaching spezialisierten InsideUp GmbH in Biberach, über Herausforderungen und wichtige Aspekte bei der Nachfolgeregelung.

## Welche Ratschläge haben Sie für Unternehmen, bei denen eine Nachfolge ansteht?

Viele kleinere und mittlere Betriebe sind in Familienbesitz, und es besteht eine starke Verknüpfung zwischen Unternehmen und Familie. Sie profitieren von Stabilität. Familien denken in Generationen und nicht in kurzfristigen Gewinnen. Risikopotenzial bergen Konflikte, gerade wenn es nicht nur um normale Befindlichkeiten, sondern um wirtschaftliche Themen geht. Ein zentrales Instrument zur Lösung ist wertschätzende Kommunikation. Sie kann für die Beteiligten eine stabile Basis bilden. Sehr hilfreich ist eine frühzeitige, begleitende Vor-

bereitung und Nachfolgeplanung. Sie bietet die Möglichkeit, Perspektiven zu entwickeln.

### Sie sagen, dass bei der Nachfolge die individuellen Verhältnisse zu berücksichtigen sind. Ist jeder Fall anders oder gibt es grundsätzliche Unterschiede?

Grundsätzlich ist meine Erfahrung, dass jede Nachfolgeregelung so individuell wie das Unternehmen selbst ist. Unterschiede ergeben sich daraus, ob es um eine familien-, firmeninterne oder fremde Nachfolge geht. Ziel ist meist der langfristige Fortbestand. Bei einer familieninternen Nachfolge ist es wichtig, auf den Zusammenhalt der Angehörigen zu achten, um den wirtschaftlichen Erfolg durch innere Stabilität zu gewährleisten. Die Belange aller Beteiligten können dabei Gegenstand eines vorangehenden Coachingprozesses sein. Auch ihre Rollen sind zu berücksichtigen: In Familienunternehmen sind Miteigentümer nicht nur Gesellschafter, sondern auch Vater, Mutter, Sohn oder Tochter. Es gibt unterschiedliche Lebensauffassungen, aus denen sich Denken und Handeln ableiten. Die gemeinsame Verbindung bilden die drei Sozialsysteme Familie, Unternehmen und Eigentum. Bei der Nachfolge sollte möglichst frühzeitig über diese Punkte gesprochen werden. Erfolgt das professionell, entsteht eine gute Grundlage für eine anschließende offene Diskussion. Vieles davon muss auch bei externen Nachfolgern berücksichtigt werden.

### Inwieweit wirkt sich das auf die Vorbereitung aus?

Tradition und Werte, aber auch Emotionen nehmen in Familien großen Raum ein. In der Familie besteht Bindungslogik, das bedeutet, die Zugehörigkeit ergibt sich durch Geburt. Die zentrale Frage ist, wie wollen wir mit der Familie umgehen? Im Vordergrund stehen dabei die Versorgung und der Schutz der Familienmitglieder. Weiter stellt sich die Frage, wie wollen wir mit dem Unternehmen umgehen? Welche Werte zählen? Zu klären ist, welche Voraussetzungen Familienmitglieder erfüllen müssen, um anstehende Aufgaben ausüben zu können. Das sollte mit großer Objektivität geschehen,

was aber nicht immer der Fall ist. Helfen kann externe Beratung oder Moderation. Mit Blick auf das Eigentum sollte geklärt werden: Wer welche Anteile erwerben kann und ob diese übertragen oder geerbt werden können? Wie wird mit Gewinnen verfahren? Ein Unternehmer hat bei der Nachfolge zwei grundlegende Entscheidungen zu treffen. Wer soll die Führung übernehmen? Wer soll als Eigentümer das unternehmerische Vermögen erhalten? Entscheidet man sich für eine externe Nachfolge, muss man beachten, dass die Regelung Zeit benötigt.

#### Bei Familienunternehmen stehen die Nachfolgerin oder der Nachfolger meist bereits im Vorfeld fest. Macht das den Nachfolgeprozess leichter als bei einer externen Suche?

Zunächst ist es sehr wichtig, dass ein potenzieller Nachfolger aus der Familie diese Rolle auch aus eigener Überzeugung heraus einnehmen will. Bei Familienunternehmen ist zu beachten, dass die Interessen und Belange der nicht am Nachfolgeprozess Beteiligten berücksichtigt werden. Diese Personen haben als Gesellschafter Einfluss und sollten daher Entscheidungen mittragen. Wird die Nachfolge mit einem Familienmitglied geregelt, spart man sich zwar die Zeit für die externe Suche, aber einfacher ist eine familieninterne Nachfolge deswegen oftmals nicht. Ein wichtiger Knackpunkt besteht darin, dass der Unternehmer oder die Unternehmerin emotional loslassen können muss. Die nächste Generation kann ihre eigenen Vorstellungen konfliktfrei nur dann einbringen, wenn dies gelingt. Dahinter liegen meist ureigene, menschliche und emotionale Gründe. Man hat sein gesamtes Leben dem Aufbau und der Entwicklung des Unternehmens gewidmet, und nun soll man keine unternehmerischen Herausforderungen mehr bewältigen? Dies erfordert, dass der Übergebende sich wirklich Gedanken machen muss, wie ein Leben außerhalb des Unternehmens aussehen sollte, ohne sich die ganze Zeit um das Unternehmen sorgen und alles nachprüfen zu müssen.

> Interview: Stefan Schiele, Joachim Rupp