

Firmengründer kümmern sich zu spät um Nachfolger

von: Anja Steinbuch

Datum: 12.11.2015 08:24 Uhr

Die Nachfolge soll geregelt sein. Doch die Verkäufe in der Familie scheitern häufig am Geld. Spezielle Programme unterstützen Käufer beim Erwerb. Die Übergabe sollte frühzeitig geplant werden, raten Experten.



Senior- und Juniorchef

Die Unternehmensübergabe braucht Zeit. (Foto: Mauritius)

Hamburg Die Uhr tickt in jedem sechsten mittelständischen Unternehmen. Laut einer Analyse der Förderbank [KfW](#) planen bis 2017 die Chefs von rund 580.000 deutschen Firmen die Übergabe oder den Verkauf an einen Nachfolger. [KfW](#)-Chefvolkswirt Jörg Zeuner warnt: „Etwa vier Millionen Arbeitsplätze hängen vom Gelingen dieser Unternehmensnachfolgen ab.“

Der Anteil der über 55-jährigen Inhaber mittelständischer Unternehmen ist seit 2002 um 16 auf 36 Prozent gestiegen. Gleichzeitig sinkt die Zahl der Unternehmensgründer: Laut KfW waren es vor 15 Jahren noch rund 1,5 Millionen per anno, heute nur noch 900.000. Die Vergreisung ist bedrohlich für Deutschland, denn mit dem Alter sinkt die Investitionsbereitschaft der Chefs.

Auch Carlo Mackrodt, Partner bei der Personal- und Unternehmensberatung Rochus Mummert in München, sieht diese Gefahr. Er berät seit vielen Jahren die Hidden Champions unter den großen Mittelständlern und sucht passende Kandidaten für deren Führungsetagen: „Nicht nur das Alter des Geschäftsführers ist ausschlaggebend, auch auf der mittleren Management-Ebene werden bald viele Posten frei.“ Gebetsmühlenartig predigt Mackrodt seit Jahren: „Fangen Sie rechtzeitig damit an, über Ihre Nachfolge nachzudenken. Zehn Jahre vor dem Rentenalter sollte man erste Pläne schmieden.“

Ein unter Zeitnot rekrutierter Nachfolger könne nur selten ein Unternehmen in die Zukunft führen: „Jeder Firmenlenker sollte sich ab 55 fragen, wo sein Unternehmen in fünf bis zehn Jahren stehen muss.“ Alles andere sei „blinder Aktionismus“, ist Mackrodt überzeugt. Folgende Fragen stellen sich: Soll das Unternehmen funktional oder divisional aufgestellt sein? Ist die Strategie regional oder international? Wo sind die Schlüsselpositionen? Wer das frühzeitig beantworten könne, kann „sein Feld gut bestellt hinterlassen“.

Für den Generationswechsel in Unternehmen gibt es viel Unterstützung - insbesondere bei der Finanzierung der Übernahmen. „Nicht nur externe Kandidaten müssen hohe Summen auf den Tisch legen“, weiß Jörg Finnnern, Geschäftsführer der Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg (BG).

Ob ein Familienmitglied oder ein Fremder den Betrieb übernimmt - als Erstes müsse ein Preis festgelegt werden. Hilfestellung leisten Wirtschaftsprüfer, Handwerks- und Handelskammern und Banken. Finnnern: „Sie unterstützen die Beteiligten, einen fairen Preis zu finden.“

Viele Senior-Chefs forderten zu hohe Summen für ihr Lebenswerk. Damit das Überleben der Firma nicht an fehlendem Eigenkapital oder Sicherheiten des Nachfolgers scheitert, geben Haus- und Bürgschaftsbanken, Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Mittelständische Beteiligungsgesellschaften Starthilfe.

Ein Beispiel: Die Hamburgische Investitions- und Förderbank (IFB) hat gemeinsam mit der BG den „Hamburg-Kredit Gründung und Nachfolge“ geschaffen. Das sind zinsgünstige Darlehen bis zu 500.000 Euro mit einer Laufzeit bis zehn Jahren. Gleichzeitig stellt die BG der Hausbank eine Ausfallbürgschaft für bis zu 80 Prozent der Darlehenssumme.

Nachfolge-Experte Finnnern empfiehlt einen Mix aus mehreren Hilfsmaßnahmen. Seine Erfahrung: „Drei von vier Senior-Chefs denken viel zu spät über die Nachfolgeregelung nach.“ Das sei fatal: „In jedem Betrieb, der nicht weitermacht, gehen im Schnitt acht Arbeitsplätze verloren.“