

Unternehmensnachfolge: Konfliktpotenzial beim Führungswechsel / BA-Kamingespräch mit regionalen Chefs

# Freundliche Übernahme: Familienbetrieb sucht Zukunft

In den nächsten zehn Jahren steht bei der Hälfte aller Mittelständler eine Unternehmensnachfolge ins Haus. Doch wer soll die Führung übernehmen? Wer soll die Verantwortung für den Betrieb und für die Mitarbeiter tragen? Der Bergsträßer Anzeiger hat dort nachgeschaut, wo der Mittelstand am prominentesten ist – in der Heimat.

Von unserem Mitarbeiter  
Thomas Tritsch

Insgesamt 135 000 Unternehmen mit zwei Millionen Beschäftigten müssen sich aktuell um eine Übergabe kümmern. Und fast jeder Zweite befürchtet, dass sich keine geeignete Ablöse findet. Bei Familienbetrieben stellt sich außerdem die Frage, ob die Verwandtschaft qualifizierte Köpfe bietet. Sonst müssen externe Lösungen her. Wie gefährlich ist die Lage wirklich?

Auch an der Bergstraße ist dieses



Vertreter von Bergsträßer Familienbetrieben diskutierten beim BA-Kamingespräch über die Frage, wie sich Unternehmensnachfolge regeln lässt.

BILD: FUNCK

Wirtschafts-Genre ein wichtiger Wohlstands- und Beschäftigungsmotor. Beim jüngsten Kamingespräch im Medienhaus wurden die elementaren Hürden, Chancen und Herausforderungen einer gelungenen Zukunftssicherung aus verschiedenen Perspektiven abgeklöpft. Im Talk mit BA-Chefredakteur Karl-Heinz Schlitt kamen verschiedene Generationen aus regionalen Familienunternehmen zu

Wort, die eine Übernahme schon geschafft haben, mittendrin stecken oder noch nach einer geeigneten Ablösung suchen. Flankiert von einem Organisationsberater, der die Stolperfallen kennt.

Der Diplom-Psychologe Günther Werr (Lorsch) betont die Dimension des Generationswechsels: Über 95 Prozent aller deut-



schon Unternehmen sind Familienunternehmen. Zusammen erwirtschaften sie 41,5 Prozent aller Unternehmensumsätze und stellen mehr als 57 Prozent aller regulären Arbeitsplätze.

Während es 67 Prozent der Familienunternehmen noch in die zweite Generation schaffen, halbiert sich die Quote mit jedem weiteren Wechsel: Jeder dritte Betrieb geht in die dritte Generation, nur in 16 Prozent

aller Unternehmensstammbäume sind die „Urenkel“ der Gründer am Ruder.

Der Berater kennt die Ursachen: Zu 90 Prozent sind es interne Konflikte um eine Nachfolgelösung, Familienstreit in der Geschäftsführung, Knatsch um Eigentumsverhältnisse. Wenn der Verwandtschaftsgrad breiter wird, gerät nicht selten auch die strategische Linie des Hauses ins Schlingern. Der Blick von

## Aufschlussreiche Zahlen

■ **Familienbande:** Gut die Hälfte aller Eigentümer übergeben das Unternehmen an ihre Kinder oder andere Familienmitglieder. Knapp 30 Prozent müssen oder wollen an externe Führungskräfte oder Unternehmen weitergeben. 17 Prozent übertragen den Betrieb an Mitarbeiter, etwa durch ein Buy-out durch Manager oder Belegschaft. (Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn)

■ **Interne Lösung:** Im Verbandsgebiet der Industrie- und Handelskammer Darmstadt ist die Verteilung ähnlich – hier sind 244 Unternehmen auf dem Sprung: Das Gros (173) löst die Aufgabe familien- oder unternehmensintern, 71 Firmen werden von Externen übernommen.

■ **Sichere Jobs:** Die 500 größten Familienunternehmen haben auf dem Höhepunkt der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 nur 1,1 Prozent ihrer Belegschaft abgebaut. Die 26 großen DAX-Unternehmen dagegen haben während des gleichen Zeitraums doppelt so viele Köpfe entlassen.

■ **Von Beruf Sohn:** In über 68 Prozent der Fälle geht die Nachfolge an den männlichen Nachwuchs über. Nur jede fünfte Juniorchefin ist die Tochter des Hauses – Tendenz aber steigend, so der Organisationsberater Günther Werr. tr

## Vieles spricht für einen fließenden Wechsel an der Spitze

Dr. Sven Herbert,

Jahrgang 1973, ist Geschäftsführer der siebenteiligen Unternehmensgruppe Herbert am Standort Bensheim. Der Spezialist für Gebäudetechnik ist auf Wachstumskurs und zählt aktuell 550 Mitarbeiter. „Als Familienunternehmer handelt man weitsichtiger“, sagt der Wirtschaftsingenieur, der seit zwölf Jahren im Betrieb mitarbeitet. Im Gegensatz zu vielen großen Konzernen stehe nicht das Profitstreben an erster Stelle, sondern die Mitarbeiter. Ein Familienunternehmen biete relativ krisensichere Arbeitsplätze und in der Regel auch ein besseres Arbeitsklima. Sein Vater (74) ist noch regelmäßig im Büro, hat aber den operativen Part abgegeben. Ein geteilter Chefessel kann unbequem werden, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sollten klar voneinander abgegrenzt sein, sagt Günther Werr.

IHK-Geschäftsbereichsleiter Martin Proba (Existenzgründung und Unternehmensförderung) spricht Familienbetrieben eine stärker werteorientierte Geschäftspolitik zu als den eher prozess- und strukturgetriebenen Großunternehmen. „Der Bezug zur Firma und zu den Mitarbeitern ist bei familiären Führungskräften meist viel stärker ausgeprägt als bei einem externen Manager.“ Flexibilität, Sicherheit und Atmosphäre seien Argumente, mit denen die Unternehmen im Wettbewerb um Köpfe punkten können. Wenn es um die Nachfolgeregelung geht, sieht Proba bei Betrieben unter 30 Mitarbeitern die größten Hürden. „Das Problem sind die Fußstapfen.“ Der Chef ist Patron und oft auch Gründer. Zweifel an den Kompetenzen potenzieller Erben sind eher die Regel. Proba emp-



fiehlt, den Übergang auch als Chance für Neuerungen zu nutzen und den Mut zu haben, alte Zöpfe abzuschneiden – am besten im Dialog mit den Senioren. Der IHK-Mann warnt davor, das Thema auf die leichte Schulter zu nehmen: „Es bleibt schwierig.“

Die Pharmazeutische Fabrik Dr. Reckeweg steckt mitten in einer Übergangsphase – und hat das große Glück, den Generationenwechsel aus dem eigenen Nest heraus zu gestalten. Natalie Reckeweg (30) bildet – von den Ursprüngen des Hauses betrachtet – bereits die vierte Generation in



einem heute international ausgerichteten Unternehmen, das vor allem auf dem Auslandsmarkt zu Hause ist. Nach ihrem BWL-Studium und ihrem Management-Abschluss Master-of-Business MBA steigt die Tochter gerade ins operative Geschäft ein, flankiert von ihrer jüngeren Schwester und Ehemann David Lecompte. Natalie Reckeweg spricht von einem fließenden Wechsel: „Ich werde einige Zeit parallel mit meinem Vater die Geschäfte führen.“ Eine solche Übergangsphase ist eine Strategie, die viele Experten empfehlen – wenn die Chemie zwischen den Akteuren stimmt, so Werr. Man muss sich fragen, ob jedes Familienmitglied als Nachfolger geeignet ist. Ein Stammbaum ist noch keine Qualifikation.

Marco Röhrig hat mit dem Generationen-Mix gute Erfahrungen gemacht. 1996 stieg der Diplom-Ingenieur ins Familienunternehmen ein. Die Firma mit ihrem Hauptwerk in Heppenheim-Sonderbach und der Niederlassung in Lampertheim liefert den Rohstoff Granit weltweit. Die Firma beschäftigt 80 Mitarbeiter. Röhrig betreibt vier Werke und drei Steinbrü-



che. Die Wurzeln reichen bis 1880 zurück. In der Region ist Röhrig der letzte Familienbetrieb in dieser Branche. Ein dickes Erbe. „Ich habe mich früh mit dem Unternehmen identifiziert“, so der 42-jährige Geschäftsführer, der mit und in der Firma aufgewachsen ist. Eine Sozialisation am Küchentisch. Die Familie, das war auch das Geschäft. Wer so eng eingebunden ist, haut entweder früh ab oder bleibt dabei. „Pflichtgefühl allein ist ein schlechter Berater“, so Günther Werr. Der Wille, die Leidenschaft zum Weitermachen muss sein.

„Kontinuität macht krisenfest“ sagt Unternehmer Kurt Schüssler.



Der geschäftsführende Gesellschafter der gleichnamigen Spedition singt ein Hohelied auf den klassischen Familienbetrieb. „Man wirft nicht so schnell hin und ist bereit, Opfer zu bringen. Da spielen viele Emotionen mit.“ Die Firma hat sich auf moderne Kühltransporte spezialisiert: Multitemperaturlogistik für Lebensmittel, Gastronomie und Pharmazeutische Industrie. Von Heppenheim aus wird außerdem der Groß- und Einzelhandel bedient. 100 Mitarbeiter und 35 Lkw gehören zur Flotte. Jetzt sucht Schüssler (62) eine gute Lösung zur Unternehmensnachfolge. „Die Inhabergeneration muss sich jetzt Gedanken machen“, kommentiert der Diplom-Kaufmann die aktuelle Herausforderung für die mittelständischen Kollegen. Ein Viertel von ihnen muss zeitnah die Zukunft regeln. Die alten Chefs, so der Spediteur, sollen loslassen können – wenn sie die Gewissheit haben, dass der Laden ordentlich weiterläuft. Parallele Strukturen können von Vorteil sein, um Know-how weiterzugeben und der Ablöse den Einstieg zu erleichtern. „Aber am Ende des Tages“, betont Berater Werr, „sollte einer oben stehen.“ tr