



„FAMILIE STEHT ZUSAMMEN“

Horst Lempart weiß als Personal Coach und Impulsgeber, wo (Familien-)Betriebe bei Generationsübergängen der Schuh drückt. Aus seiner Beratungspraxis heraus plädiert er für langfristig geplante, wohldurchdachte Lösungen.

Mit welchen Hauptproblemen werden Sie in Backbetrieben konfrontiert, in denen ein Generationsübergang ansteht?

Zeit ist ein wesentlicher Faktor. Ein Generationsübergang sollte vorausschauend geplant werden, damit es nicht zu „Kurzschluss-Entscheidungen“ kommt. Manchmal haben meine Klienten den Eindruck, ihnen läuft die Zeit davon. Dann schauen wir gemeinsam, was bereits in trockenen Tüchern ist und wie wir anstehende Aufgaben priorisieren können. Früher war die (unausgesprochene) Erwartung der Senioren, die Kinder mögen den Betrieb übernehmen, ein großes Problem, was auf allen Seiten Druck erzeugte. Das hat sich gewandelt. Eltern überlassen heute den Kindern die Freiheit, eigene Berufspläne zu schmieden, einige animieren geradewegs dazu, den Einstieg kritisch zu prüfen. Das Problem liegt heute oft in der Unklarheit der Kinder: Was will ich? Kann ich später nochmal neu entscheiden? Was gebe ich auf? Diese Wahlfreiheit ist eine neue Belastungsprobe.

In der Backbranche handelt es sich häufig um Familienunternehmen. Macht das den Übergang leichter oder im Gegenteil schwieriger?

Es macht den Übergang mit Sicherheit komplexer. Die Familiendynamik erweitert den betrieb-

lichen Kontext. Beide Lebenswirklichkeiten sind nicht voneinander zu trennen. Die Schwierigkeit liegt darin, dass Beziehungsstörungen von einem in den anderen Bereich transportiert werden. „Sachlich“ zu bleiben ist dann unmöglich, Gefühle werden zu wenig für den Prozess genutzt, wenn der Übergang nicht professionell begleitet wird. Den Vorteil sehe ich darin, dass die familiäre Wertegemeinschaft auch schwierige Unternehmenssituationen stützen kann. Die Familie „steht zusammen“, auch bei Herausforderungen. Loyalität und Tradition sind zwei ganz wesentliche Werte in Familienunternehmen, mit allen Vor- und Nachteilen.

Mit welcher zeitlichen Perspektive sollte man die Betriebsübergabe planen? Und wie lange sollte eine „Übergangsphase“ dauern?

Wir sprechen hier von Jahren, nicht von Monaten. Ich begleite gerade einen Betrieb, da macht der noch schulpflichtige Junior ein Praktikum in einem anderen Backbetrieb. Er probiert sich aus, obwohl er bis zum Abitur noch fünf Jahre vor sich hat. Das finde ich sehr vorausschauend. Der Inhaber sollte sich klar sein, wann er die Leitung aus den Händen geben möchte. Oft wird das mit einem endgültigen Ausstieg verwechselt. Aber es gibt Möglichkeiten, sich auch

im Alter noch im Betrieb einzubringen und den Junioren trotzdem das Steuer zu überlassen: z. B. als Mentor, stiller Teilhaber, freier Berater. Die ersten konkreten Schritte in Richtung „planvoller Wechsel“ sollten etwa fünf Jahre vor der Übergabe erfolgen. Welche Bereiche gehen in welche Verantwortung über, solange beide noch auf der Bühne sind? Leine lassen und Verantwortungsspielräume nutzen sind die zwei Seiten der Medaille. Auch die Mitarbeiter brauchen Zeit, sich neu auszurichten.

Was raten Sie Betriebsinhabern, bei denen eine Übergabe innerhalb der Familie aus irgendeinem Grund nicht möglich ist?

Selbst wenn Kinder ihr Interesse bekunden, in den elterlichen Betrieb einzusteigen, ist das keine Garantie für den Übergang. Ich rate dazu, immer auch andere Optionen zu berücksichtigen. Dazu gehören Verkauf und Auflösung. Es ist für alle Beteiligten eine große Erleichterung eine Wahl zu haben. Das erfordert letztlich die Aufgabe des Inhabers, für sich Klarheit zu schaffen und eine Deadline für die Entscheidung zu setzen. Ein „Ende des Familienbetriebes“ ist immer ein ganz besonderer Einschnitt, der ausreichend Würdigung erfahren sollte.

| Interview: Falk Steins |

triabsübergangs an Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit. Dabei sollte auch mitgeteilt werden, ob der Unternehmensname beibehalten wird.

FAMILIENNACHFOLGE PRÄFERIERT

Angesichts der Corona-Situation und ihren Begleiterscheinungen (wie Personalausfällen) wurden viele strategische Pläne im handwerklichen Mittelstand auf Eis gelegt. Dieser „Corona-Knick“ scheint überwunden, wie Daten des KfW-Mittelstandspanels vom Januar 2022 zeigen: Ein im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegener Anteil der Inhaber hegt demnach nun Rückzugspläne (57%); davon streben 39% die Übergabe an, 18% steuern auf die Stilllegung zu. Das entspricht in etwa den Werten der Jahre vor 2019. Die Präferenzen verschieben sich aktuell stark in Richtung Familiennachfolge. Vor der Krise zogen 45% der Unternehmensleitungen mit Rückzugsplä-

nen die Übergabe an ein Familienmitglied in Betracht. 2020 sprang der Anteil auf 61% und 2021 ist er mit 54% immer noch deutlich erhöht. Vor der Krise war externe Übergabe bzw. Verkauf eine mindestens genauso oft in Betracht gezogene Variante: 2019 kam dies für 50% der Nachfolgeplanenden in Betracht. Seit 2020 sind es nur noch 41% – „Familie“ ist somit die beliebteste Option. Auch die Nachfolge durch Beschäftigte wird aktuell überdurchschnittlich häufig genannt. Nur 28% der Nachfolgeplanenden haben bereits einen Nachfolger gefunden, davon haben 12% die Verhandlungen bereits abgeschlossen. Fest steht: Das Thema hat viele Facetten und jeder Fall ist individuell zu betrachten. Den Bereich „Betriebsübergabe/-übernahme“ mit dem Fokus auf Familienunternehmen werden wir daher im BAKO-magazin in den kommenden Monaten weiter vertiefen und an konkreten Beispielen erläutern.

| Falk Steins |

Mehr Informationen:

www.baeckerhandwerk.de/betriebsboerse

www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Gründen-Nachfolgen

www.existenzgruender.de

www.nexxt-change.org