

Die Wirtschaft

zwischen Alb und Bodensee

Regionalplan

IHK Bodensee-Oberschwaben
befürwortet Entwurf

52

Konjunktur

Stimmung in der Wirtschaft
bleibt tief gespalten

66

Insolvenzrecht

Das sollten in Schieflage geratene
Unternehmen jetzt wissen

69



**Nachfolge
geregelt?**
So gelingt der
Generationswechsel
im Unternehmen

18

„Externe Begleitung ist das Gebot der Stunde“

Adrian Kauf im Interview



FOTO: ROLF SCHULTES/DRUMLIN PHOTOS

Adrian Kauf von der ANTARIS Unternehmensentwicklung GmbH & Co. KG, Ravensburg, berät zu Prozessen und Strukturen im Betrieb – auch, wenn es um die Unternehmensnachfolge geht.

Unternehmensnachfolgen verlaufen längst nicht mehr automatisch nach dem Muster früherer Zeiten, in denen üblicherweise eins der Kinder den Betrieb der Eltern fortführte, wenn diese in den Ruhestand gingen. Wie können sich die Senior-Chefs und -Chefinnen rechtzeitig auf den Prozess der Übergabe vorbereiten? Und wo bekommen sie Unterstützung? Darüber haben wir mit Adrian Kauf, Gesellschafter und Geschäftsführer der ANTARIS Unternehmensentwicklung GmbH & Co. KG, Ravensburg, gesprochen, der als Diplom-Ingenieur die Prozesse in technologisch orientierten Betrieben sehr gut kennt.

Das Thema Unternehmensnachfolge ist in aller Munde. Sehen Sie eine große Zahl von Unternehmen, die in den nächsten Jahren ihre Nachfolge regeln werden?

Nach meiner Einschätzung ist die Unternehmensnachfolge ein Thema, das in den kommenden Jahren für viele Eigentümer ansteht, zum Teil mit zunehmender Dringlichkeit. Viele Gründe führen dazu, dass das Thema der Nachfolge aufgeschoben wurde und immer noch

wird. Dies ist zum Beispiel der wirtschaftliche Erfolg über viele Jahre hinweg oder dass kein Nachfolger aus der Familie in den Startlöchern steht. Verschärft wird die Situation aktuell durch die Corona-Krise. Nachfolger und Kaufinteressenten sind zurückhaltend und die Alteigentümer hoffen auf einen besseren Markt nach der Pandemie.

Immer seltener werden Unternehmensnachfolgen innerhalb der Familie realisiert. Warum ist das aus Ihrer Sicht so?

Über lange Zeit hinweg war es eine Verpflichtung, den elterlichen Betrieb zu übernehmen, und es gab für die Kinder keine Option, sich dieser Verpflichtung zu entziehen. Das hat sich grundlegend geändert. So bietet zum Beispiel die Industrie interessante und sehr lukrative Aufgaben, wo sich junge Leute mit guter Ausbildung verwirklichen können – und dies teilweise mit deutlich geringerem Zeitaufwand. Hinzu kommt, dass viele das unternehmerische Risiko und den ausufernden Bürokratismus scheuen. Vor diesem Hintergrund zeigen Eltern vermehrt Verständnis, wenn sich ihre Kinder nicht für eine Unternehmensnachfolge entscheiden.

Oft stellt sich die Frage, wie ein externer Nachfolger für ein sogenanntes Management-Buy-In, kurz MBI, gefunden werden kann. Welche Tipps können Sie übergabewilligen Unternehmerinnen und Unternehmern hier geben?

Zunächst ist es von größter Wichtigkeit, dass das Unternehmen bewusst an seiner Attraktivität arbeitet und einem Nachfolger gute Chancen für die Zukunft bietet. Auf diese Phase vor der Übergabe sollte man sich sorgfältig und strategisch vorbereiten – gegebenenfalls auch mit Unterstützung von außen. Mögliche Kandidaten für ein MBI finden sich teilweise im direkten Umfeld, über Plattformen wie die Unternehmensbörse next-change und die Netzwerke der Nachfolgeberater. Die Suche nach einem Nachfolger ist nicht das Tagesgeschäft des Unternehmers, weshalb externe Begleitung das Gebot der Stunde ist.

Nicht jedes Unternehmen, das übergabewillig ist, ist auch übergabefähig. Anhand welcher Kriterien

kann man die Übergabewürdigkeit denn prüfen?

Ein Nachfolger sucht immer ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Die Zukunftsfähigkeit hängt unter anderem davon ab, ob belastbare Organisationsstrukturen im Unternehmen bestehen – gerade wenn der bisherige Unternehmenslenker von Bord geht –, kein Investitionsstau besteht, die Unternehmenskultur wertig ist und die Markenpolitik stimmig.

Jedes Unternehmen sollte für einen Notfall gerüstet sein. Sorgen Unternehmerinnen und Unternehmer aus Ihrer Sicht ausreichend für Notsituationen vor?

Einen Plan B sollte jeder in der Schublade liegen haben. Und die Unternehmensresilienz steht bei vielen Betrieben zwischenzeitlich auf der Agenda. Eine gute Unterstützung bietet auch das Notfallhandbuch der IHK.

Sie engagieren sich im Arbeitskreis Unternehmensnachfolge der IHK Bodensee-Oberschwaben. Inwiefern ist Ihnen Ihre Mitarbeit dort wichtig?

Im Arbeitskreis unserer IHK tauschen wir uns über vielfältige Themen der Unternehmensnachfolge aus. Das ist sehr wertvoll, weil wir so von Kollegen die neuesten Fachinformationen erhalten. Außerdem bekommt man hier laufend einen guten Einblick in die Fragen, die betroffene Unternehmer und Nachfolgekandidaten beschäftigen.

Die Mitglieder dieses Arbeitskreises stellen sich mehrmals im Jahr für kostenfreie Sprechtag zur Unternehmensnachfolge zur Verfügung. In die Lösung welcher interessanten Fallkonstellationen konnten Sie sich dabei schon aktiv einbringen?

Über diese Sprechtag haben wir zum Beispiel einen jungen MBI-Kandidaten kennengelernt, der schon mit einer Unternehmerfamilie im Gespräch war, um deren Lebenswerk fortzuführen. Für ihn waren noch viele Fragen zu beantworten – zu Unternehmensbewertung, Finanzierung und Business-Plan, aber auch zu weichen Faktoren wie dem Einbezug der Mitarbeiter in eine neue gemeinsame Zukunft.

Interview: Jürgen Kuhn, Gudrun Hölz