



Dr. Michael Rheindorf ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung BauPlus GmbH Consulting in Wesseling, die auf Beratungsleistungen rund um das Handwerk und Baubetriebe spezialisiert ist. Dr. Rheindorf schreibt im DDH Experten Rat zum Thema Unternehmensführung.
Kontakt: www.bauplus-consulting.de

DDH EXPERTEN RAT

Chance, Risiko und soziale Verantwortung

41
Betrieb

Herr Dr. Rheindorf, was macht die Übergabe so schwierig?

Dr. Michael Rheindorf: Es taucht bereits im Volksmund auf: Der Unternehmensgründer – der Vater – schafft's, der Sohn/die Tochter erhält's, beim Enkel verfällt's. In diesem Spruch steckt viel Wahrheit. Übergaben sind keine rein betriebswirtschaftlichen Ereignisse, es schwingt viel Zwischenmenschliches mit. Oftmals geraten tatsächlich Unternehmen in Schwierigkeiten, die in der dritten oder vierten Generation bestehen.

Was machen die jungen Leute denn falsch, wenn sie Unternehmen übernehmen?

Rheindorf: Dieser Ansatz ist zu einfach. Es ist nicht automatisch die Schuld der nachrückenden Generation, wenn Unternehmen scheitern. Es gibt viele Situationen, die sowohl den übernehmenden Part aber auch den übergebenden Part betreffen. Man kann zwischen vier typischen Szenarien unterscheiden: den „verzogenen“ Übernehmer, den überforderten Übernehmer, den nicht loslassenden Übergeber und das gut funktionierende Team.

Verzogen klingt hart.

Kennen Sie Menschen, die alle Rechte bei fehlendem Verantwortungsbewusstsein besitzen? Menschen, die die Ursache von Misserfolgen immer in der Außenwelt suchen? Schuld hat der Mitarbeiter, der Ban-

ker, der Kunde, der Lieferant, aber nie die (eigene) falsche Strategie oder Struktur. Mit solchen Menschen Veränderungsprozesse einzuleiten, um ein angeschlagenes Unternehmen zu retten, scheidet in der Regel an persönlichen Defiziten.

Wann ist ein Übernehmer überfordert?

Wenn er nicht in der Lage ist, ein Unternehmen zu leiten und ihm wesentliche Kompetenzen – zum Beispiel soziale, fachliche oder kommunikative – fehlen. Wir haben hochintelligente Nachfolger kennengelernt, die aber keinerlei soziale Kompetenz hatten und ihre Mitarbeiter stets voller Misstrauen behandelt haben. Wenn Kalkulationen nicht nachvollziehbar sind, weil technische Wissenslücken bestehen, wird die Angebotsabgabe zum Glücksspiel. Auch das Lesen einer Bilanz und einer BWA, das Führen von Bankgesprächen gehört heute zu den Standardaufgaben eines Unternehmers.

Drittes Szenario: Der Übergeber lässt nicht los.

Der Klassiker. Der Senior meint alles besser zu können und schiebt das Übertragen von Aufgaben immer weiter auf. So entsteht Unselbstständigkeit und Innovationen bleiben auf der Strecke – oft der Anfang vom Ende. Wir haben Unternehmer kennengelernt, die über eine zu hohe Entnahmepolitik, diktatorische Personalführung

und eine fehlende Kundenorientierung das Unternehmen bis an den Rand des Kollaps runter gewirtschaftet haben. Übernehmer sollten vorsichtig sein, wenn der Übergeber jeden zweiten Satz mit „Ja, aber...“ beginnt. Stellen Sie klare Spielregeln auf!

Zum Abschluss die Teamlösung. Das klingt positiv.

Ist es auch. Diese Fälle sind in der Minderheit, aber meist von Erfolg gekrönt. Erfolgreiche Übergeber planen den Prozess frühzeitig und in vielen Facetten. Steuern, Finanzen, Mitarbeiter, Übergabe von Verantwortungsbereichen mit Zeitfenster, Fortbildungsprogramme etc. spielen hierbei eine Rolle. Der Übergeber stellt das Unternehmen, nicht sein Ego in den Vordergrund. Er erwartet von seinem Partner persönliche und fachliche Entwicklung bis zur Übergabe. Das sieht auch der erfolgreiche Übernehmer so. Er erwartet die Freiräume um diese Entwicklung durchleben zu können. Es entsteht ein kreativer Dialog, der zu Frieden innerhalb der Familie führt und dann auch erfolgreich ist. //

Suchbegriffe online: www.ddh.de

Betriebsführung

Unternehmensnachfolge

DDH 23
17