

„Ich habe meinen Sohn schon früh in den Schulferien auf internationale Geschäftsreisen mitgenommen“, sagt Klaus Bittern.

„Es ist oft sehr hilfreich einen außenstehenden Dritten hinzuzuziehen, der beispielsweise die Eignung der zur Nachfolge stehenden Personen ganz objektiv betrachtet“, rät Dr. Volker Jahr.



„Wie man seine Kinder auch erzieht, die meisten Nachfolger fühlen eine Zwiespältigkeit beim Thema Übernahme – sowohl die, die sich in die Nachfolge gedrängt fühlen, als auch die, die sich frei entscheiden durften“, erläutert Birgit Schulte.

„Wir haben auch einen Fremdgeschäftsführer an Bord, da wir aus der Familie nicht jeden Fachbereich des Unternehmens abdecken können. Ich halte das für sehr sinnvoll und dem Unternehmen zuträglich“, sagt Teresa Mason-Hermann.

„Goodbye London, hello Drolshagen!“

Südwestfalen braucht Unternehmensnachfolger. So dringend, dass es mittlerweile fast schon egal ist, ob es sich dabei um eigenes Fleisch und Blut handelt oder nicht. Doch immer mehr potenzielle Nachfolger verlassen die Region um in den Metropolen Karriere zu machen. Wie kann man dagegen steuern? Was motiviert die Söhne und Töchter hier zu bleiben? Und wie gelingt Unternehmensnachfolge? Mit einer Nachfolgerin, einem „Senior“, einer Wissenschaftlerin und einem Rechts- und Steuerexperten sucht *Unternehmertum Südwestfalen* nach Antworten.

Text: Tamara Olschewski Fotos: Katrin Kaiser

Frau Mason-Hermann, Sie haben in England Ihren Master im Internationalen Personalwesen absolviert und waren auf bestem Wege, in einem amerikanischen Konzern Karriere zu machen. Was gab den Ausschlag, nach Drolshagen in das Familienunternehmen zurückzukehren?

Teresa Mason-Hermann: Wir, damit meine ich die zweite Gesellschaftergeneration, sind in unmittelbarer Nachbarschaft der Firma aufgewachsen. Sie war immer Teil unseres Lebens und deshalb hatten wir auch immer im Hinterkopf, dass es die Möglichkeit gibt, dort mit zu arbeiten. Trotzdem war mir aber wichtig, fernab von zu Hause Erfahrungen zu sammeln und auf eigenen Füßen zu stehen. Mit dem Älterwerden der Gründergeneration stellte sich natürlich irgendwann die Nachfolge-Frage: Sollen Fremdgesellschafter bzw. Fremdgeschäftsführer in das Unternehmen geholt werden oder stehen aus den drei Familienstämmen geeignete Nachfolger zur Verfügung? Da musste ich mich entscheiden. Heute sind von den insgesamt sieben Gesellschaftern der zweiten Generation drei operativ im Unternehmen tätig – das sind mein Cousin, mein Bruder und ich.

Wäre es nicht angenehmer gewesen, die Leitung anderen zu überlassen und als Teilhaberin die Ausschüttungen mitzunehmen?

Teresa Mason-Hermann: Nein. Für uns jedenfalls nicht. Wenn man so eng mit dem Unternehmen aufwächst und sieht, dass es nicht ums Geld sondern um andere Werte geht, dann kann man so eine Haltung nicht entwickeln. Ich denke unsere Einstellung ist auch von einer bestimmten Erziehung geprägt worden, nämlich dass es normal ist, Verantwortung zu übernehmen und mitzugestalten.

Frau Schulte, bei derart vielen erfolgreichen Unternehmern in Südwestfalen müsste das Unternehmertum doch hier weit verbreitet sein? Gibt es dieses Gen laut Wissenschaft überhaupt?

Birgit Schulte: Der Volksmund sagt, man muss zum Unternehmer geboren sein. Die Wissenschaft sagt aber ganz klar: Muss man nicht. Man kann keinen Unternehmer gebären, man kann ihn aber in diese Richtung erziehen und formen. Es gibt Unternehmerfamilien, die ihre Kinder von Geburt an zum Nachfolger erziehen. Dann gibt es Familien, die das ganz bewusst nicht tun und ihren Kindern völlige Freiheit lassen. Doch wie man seine Kinder auch erzieht, wie die Erziehung und Vorbildung auch aussieht: Wichtig ist, dass die Entscheidung für oder gegen die Nachfolge aus freien Stücken geschieht. Wird man zu einer Übernahme gedrängt bzw. sogar gegen den eigenen Willen gezwungen, kann dies in der Regel nicht gutgehen.



Die Teilnehmer im Überblick

Birgit Schulte ist im Fachbereich Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften an der FH Südwestfalen am Standort Meschede tätig. Ihr Aufgabenbereich umfasst innerhalb der Betriebswirtschaftslehre insbesondere die Bereiche Entrepreneurship und Existenzgründung, das Management von Familienunternehmen sowie die Unternehmensnachfolge.

Teresa Mason-Hermann ist Gesellschafterin und Personalleiterin bei der KRAH Unternehmensgruppe in Drolshagen. Den Grundstein für den heute international tätigen Hersteller von elektronischen Bauelementen legte ihr Onkel Theodor Hermann im Jahr 1970. Später stieg auch ihr Vater in das Unternehmen mit ein.

Klaus Bittern teilt sich mit seinem Sohn Matthias die Geschäftsführung der WEMA GmbH in Lüdenscheid. Das Unternehmen ist von K. Bittern 1969 als GbR gegründet und 1971 in die heutige WEMA GmbH übergegangen. WEMA war und ist Herstellerin für industrielle Heizaufgaben. Außerdem werden Normteile für Produktionsmittel der Kunststoffindustrie entwickelt und vertrieben. 2002 wurde WEMA mit dem Innovationspreis der Deutschen Gasindustrie für die Neuentwicklung eines mit Gas zu beheizenden Schneckenzyinders einer Spritzgießmaschine bzw. eines Extruders ausgezeichnet.

Dr. Volker Jahr ist Rechtsanwalt und Steuerberater und Partner bei Friebe - Prinz + Partner in Lüdenscheid. Er ist Fachanwalt für Steuerrecht sowie Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht. Die Kanzlei begleitet Unternehmen unter anderem auch bei der Regelung der Nachfolgeangelegenheiten.

Mehrwert
Welche Aspekte man bei der Unternehmensnachfolge beachten sollte



Tamara Olschewski ist Chefredakteurin des regionalen Unternehmertumsmagazins Unternehmertum Südwestfalen und moderierte den Runden Tisch.

Ist es ungewöhnlich, dass Teresa Mason-Hermann sich als Frau für den Eintritt in das Familienunternehmen entschieden hat und ihr Mann, den sie in London kennengelernt hat, ihr gefolgt ist?

Birgit Schulte: Wenn man sich die Zahlen anschaut, dann ist es noch ungewöhnlich. In der Regel sind es eher männliche Nachkommen, die das Zepter übernehmen. Töchter als Nachfolger sind sehr stark unterrepräsentiert. Allerdings ist ein steigender Trend von weiblichen Unternehmensnachfolgen zu verzeichnen. Obwohl Frauen heute sehr viel besser als früher ausgebildet sind, oft bessere Noten in Schule und Studium haben und schneller mit ihrer Ausbildung fertig sind, erfolgt spätestens mit Heirat und Geburt der Kinder der Bruch in der Karrierelinie. Das ist auch oft der Grund, weshalb das Potenzial der möglichen Nachfolgerinnen bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Damit sich das ändert, muss die Gesellschaft umdenken. Frauen als Unternehmerinnen und Frauen in Führungspositionen dürfen keine Ausnahmen darstellen sondern als normaler unternehmerischer Alltag gelten. Es müssten beispielsweise auch die Senior-Unternehmer ihre Töchter stärker als Nachfolgerinnen in Betracht ziehen. Und die Partner müssen – wie im Fall von Frau Hermann – natürlich mitmachen wollen.

Frau Mason-Hermann, was hat Ihren Mann dazu bewogen, das „mitzumachen“?

Teresa Mason-Hermann: Als wir uns kennenlernten, wusste er um die Firma und um meine Situation. Und es war auch immer klar, dass ich eine Rückkehr nach Deutschland und ins Unternehmen nie aus meinem Kopf verbannt habe. Als es

Klaus Bittern ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der WEMA GmbH in Lüdenscheid. Er teilt sich die Geschäftsführung mit seinem Sohn Matthias.



dann konkret wurde, und ich ihn fragte, konnte er sich sehr gut vorstellen, mitzuziehen.

Herr Bittern, haben Sie bei Ihrem Sohn schon in der Erziehung den Grundstein dafür gelegt, dass er einmal das Unternehmen übernimmt?

Klaus Bittern: Auf gewisse Weise ja. Wenn man ein Unternehmen mit sehr viel Leidenschaft aufgebaut hat, dann spürt man eine immense Verantwortung, es auch zu erhalten. Ein Beispiel: ich habe während der Krise im Jahr 2009 persönlich sehr gelitten, denn meine größte Sorge war, auch nur einen einzigen Mitarbeiter entlassen zu müssen. Und man wünscht sich natürlich, dass der eigene Nachwuchs zu gegebener Zeit diese Verantwortung genauso spürt und sich mit gleicher Leidenschaft um das Unternehmen kümmert. Bei meinem Sohn hat sich relativ früh abgezeichnet, dass er sich für Technik und für die Themen der Firma interessiert. Deshalb habe ich ihn schon früh in den Schulferien auf internationale Geschäftsreisen mitgenommen. Dann saß er mit 14, 15 Jahren schon mit am Tisch, in Anzug und Fliege, und hat aufmerksam beobachtet, was dort geschah. Er hat interessante Menschen aus der Wirtschaftswelt kennengelernt, hat beobachten können, wie spannend es ist, auf mehreren Sprachen kommunizieren zu können und immer etwas Neues zu erleben. Zum Beispiel haben wir in England einen Unternehmer besucht, der eine Art Edison-Werkstatt hatte, wo er neue Dinge



Teresa Mason-Hermann vertritt mit ihrem Bruder und Cousin die 2. Generation des Unternehmens KRAH mit Sitz in Drolshagen.

entwickelte. Dort konnte er hautnah erleben, wie Ideen zu Produkten werden, die man am Markt verkaufen kann, mit denen man Geld verdienen und Arbeitsplätze schaffen kann. Und wir haben ihn auf Privatschulen und ins Ausland geschickt und ihn dazu motiviert, sein Studium zügig abzuschließen. Das hat gut geklappt.

Herr Dr. Jahr, was sind Ihrer Erfahrung nach die typischen Konflikte im Prozess einer Unternehmensnachfolge?

Dr. Volker Jahr: Ein Problem ist das Nicht-Loslassen-Können. Vor allem dann noch, wenn die Nachfolgegeneration bereits im Sattel sitzt und operativ arbeitet, die Vorgängergeneration aber immer noch hineinredet. Aber die Konflikte spielen sich nicht nur zwischen Senior und Junior ab, sondern auch innerhalb einer Generation, also beispielsweise der Junior-Gesellschafter. Wenn sich etwa einer der Gesellschafter im Unternehmen stärker einbringt als der andere, weil er einfach den besseren Einblick oder ein größeres Interesse hat. Oder wenn ein Gesellschafter mitentscheiden will, obwohl er nicht die nötigen Einblicke in das Tagesgeschäft hat. Dann gibt es auch den Fall, dass ein Teil der Gesellschafter Gewinne lieber investieren und sich mit Ausschüttungen zurückhalten will, wohingegen der oder die anderen Teilhaber eine Ausschüttung erwarten. Wir erleben auch, dass Geschwister zwar ähnlich erzogen wurden, aber von der Persönlichkeit her so unterschiedlich sind, dass sie im

„Ich denke unsere Einstellung ist auch von einer bestimmten Erziehung geprägt worden, nämlich dass es normal ist, Verantwortung zu übernehmen und mitzugestalten.“

Teresa Mason-Hermann

elterlichen Unternehmen nicht willkürlich eingesetzt werden können. Das spricht dafür, dass man mit Erziehung allein nicht den perfekten Nachfolger formen kann.

Wie können Sie mit Ihrer Kanzlei positiven Einfluss auf einen Übergabeprozess ausüben?

Dr. Volker Jahr: Wir führen zunächst mit den Beteiligten intensive Gespräche und loten mit ihnen gemeinsam aus, wer welche Funktion zum Wohle des Unternehmens übernehmen könnte. Unsere Aufgabe ist es auch, eine ausgewogene Regelung für alle Beteiligten zu finden. Wir stellen Lösungen vor, wie die Unternehmensübergabe reibungslos funktionieren kann. Und wir setzen den Gesellschaftervertrag auf, der letztendlich das Grundgesetz des Unternehmens ist. Dazu wird im Detail besprochen, wie sich die Wünsche und Vorstellungen der Beteiligten in dem Vertrag verankern lassen. Und schließlich sind wir als beratende Instanz auch in der Lage emotionsgeladene, konfliktreiche Situationen auf eine Sachebene zu bringen. Es ist oft sehr hilfreich einen außenstehenden Dritten hinzuzuziehen, der beispielsweise die Eignung der zur Nachfolge stehenden Personen ganz objektiv betrachtet. Wir haben auch Fälle erlebt wo ein Fremdgeschäftsführer uns als beratende Instanz hinzugezogen hat, um bestimmte Konflikte in der Familie auszuräumen.

Frau Mason-Hermann, wie entscheidet man bei sieben potenziellen Nachfolgern wer welche Funktion im Unternehmen übernimmt?

Teresa Mason-Hermann: Wir haben uns ein knappes Jahr mit dem Übergabeprozess beschäftigt, haben verschiedene Berater konsultiert und sind alle denkbaren Fälle und Konstellationen theoretisch durchgegangen. In unserem Fall gab es die Familienmitglieder, die noch nicht für eine operative Tätigkeit zur Verfügung stehen, da sie noch in der Ausbildungsphase sind. Zwei weitere haben sich für andere berufliche Wege entschieden. Da ist die Übernahme einer

geschäftsführenden Funktion in der Firma eher ausgeschlossen. Und bei uns dreien standen die persönliche Neigung und die fachliche Qualifikation im Vordergrund. Letztendlich war und ist die Prämisse: Die Firma steht an erster Stelle. Das heißt, alle sind sich einig, dass der Nachname allein kein Kriterium ist, um ins Unternehmen zu kommen. Vielmehr sollte man eine Neigung mitbringen. Und das Wichtigste ist: Man muss es wirklich wollen! Denn Unternehmersein ist kein Life-Style, sondern eine ernsthafte Aufgabe. Wir haben von klein auf mitbekommen, dass es eine private Verantwortung ist, ein Unternehmen mit so vielen Menschen zu führen. Und dazu muss man bereit sein.

Wie wurde der Generationswechsel kommuniziert? Und wie wurde von den Mitarbeitern – vor allem den langjährigen – akzeptiert, dass nun „die kleine Teresa“ eine Führungsposition übernimmt?

Teresa Mason-Hermann: Wenn ich mich recht erinnere, dann hat mein Onkel in einer Führungskräfteunde gesagt: „Wir haben Ihnen heute eine Mitteilung zu machen. Wir haben das Unternehmen verschenkt.“ (lacht). Aber wir haben natürlich nicht per Stichtag plötzlich die Geschäftsführung übernommen, sondern wir sind im Laufe von mehreren Jahren durch die Übernahme von Fachaufgaben sukzessive in das Unternehmen integriert worden. Erst mein Cousin Christian, danach mein Bruder Phillip, dann ich. Wir hatten genügend Zeit uns einzuarbeiten und haben mit unserer Expertise Dinge optimiert. Dadurch haben wir uns auch innerhalb der Belegschaft bewährt. Es ist meiner Ansicht nach ausgeschlossen in einem Unternehmen wie unserem direkt in die Geschäftsleitung erhoben zu werden.

Herr Bittern, inwieweit war der Einstieg Ihres Sohnes ins Unternehmen von Ihnen als Senior geprägt?

Klaus Bittern: Ich bin zugegebenermaßen schon relativ streng, wobei ich besonders Grundtugenden wie Pünktlichkeit und

„Man wünscht sich natürlich, dass der eigene Nachwuchs zu gegebener Zeit diese Verantwortung genauso spürt und sich mit gleicher Leidenschaft um das Unternehmen kümmert.“

Klaus Bittern

Patentanwälte
Dörner, Kötter & Kollegen
Patente · Marken · Design

Dipl.-Ing. Lothar Dörner
Dipl.-Ing. Martin Dörner
Dr.-Ing. Ulrich Kötter

Patentschutz
Gebrauchsmuster
Markenschutz
Geschmacksmuster
Topographie
Sortenschutz

Körnerstraße 27 · 58095 Hagen
Telefon 02331/9163-0 · Telefax 02331/9163-90
www.doerner-koetter.de · mail@doerner-koetter.de

springob
stark - schnell - lokal

Büromöbel
• Höhenverstellbare Schreibtische
• Bürostühle, Arbeitsstühle, ...
• Ergonomische Beratung

BüroMaschinen
• Drucker, Kopierer, Faxes & Multifunktionsgeräte
• Reparaturservice vor Ort oder in Mecklinghausen
• Originale und kompatible Tinten & Toner

BüroBedarf
• Umfassendes Sortiment mit mehr als 16.000 Artikeln
• Onlineshop für Bestellungen rund um die Uhr
• Individuelle Stempelanfertigung für Sie

E-Mail: info@springob.com · www.springob.com



Dr. Volker Jahr ist Rechtsanwalt und Steuerberater und Partner in der Kanzlei Friebe - Prinz + Partner mit Sitz in Lüdenscheld.

Zuverlässigkeit verlange. Daran haperte es anfangs ein wenig, was zu Konflikten geführt hat. Aber mit seinem Alter und der übertragenen Verantwortung hat sich die Zusammenarbeit eingespielt. Je länger er im Unternehmen war, desto mehr habe ich mich bemüht, mich zurückzunehmen. Ich habe ihm Anteile übertragen, auch um zu zeigen, dass ich ihn für fähig und für verantwortungsbewusst genug halte, dass er gute Entscheidungen für das Unternehmen treffen kann. Heute wird er von der Belegschaft respektiert und akzeptiert, da er sich sehr gut eingearbeitet hat und in seinen Bereichen mit seiner Expertise überzeugt hat.

„Im Idealfall ist per Gesellschaftsvertrag detailliert zu vereinbaren, inwieweit operative Fragen auf Gesellschafterebene zu besprechen sind. ... Damit räumt man schon sehr viel Konfliktpotenzial aus.“

Dr. Volker Jahr

Welche Unterschiede bestehen zwischen der Gesellschafter-Nachfolge und der Operativen-Nachfolge? Gibt es Besonderheiten in beiden Fällen?

Dr. Volker Jahr: Der Gesellschafter hält nur den Anteil und der Geschäftsführer bestimmt, wie das Geschäft abläuft, wofür er zwingend die fachliche Eignung mitbringen sollte. Die fachliche Eignung muss ein Gesellschafter nicht zwangsläufig haben. Im Idealfall ist per Gesellschaftsvertrag detailliert zu vereinbaren, inwieweit operative Fragen auf Gesellschafterebene zu besprechen sind, da sie grundsätzlich vom reinen Innehaben von Anteilen zu trennen sind. Damit räumt man schon sehr viel Konfliktpotenzial aus.

Wie vermittelt man einem Unternehmer, der unbedingt an sein einziges

Kind übergeben will, dass der Nachwuchs besser eine passive Gesellschafterrolle übernehmen sollte, als die operative Unternehmensführung?

Dr. Volker Jahr: Dass der Nachwuchs eher ungeeignet ist, stellt sich in der Regel schon vor einer Übergabe heraus, denn – wie Frau Hermann schon sagte – in den seltensten Fällen übernimmt der Junior von einem Tag auf den anderen die Geschäftsführung. Sicher gibt es auch Unternehmer, die das nicht sehen wollen und darauf bestehen, an das einzige Kind zu übergeben. In solchen Fällen können wir nur raten, dem Junior zunächst unterstützend einen Fremdgeschäftsführer zur Seite zu stellen. Dieser übernimmt dann unter Umständen die Rolle eines neutralen Vermittlers und bringt wenn nötig aufkommende Schwierigkeiten ins Gespräch. Manchmal merkt der Junior aber auch selbst, dass die Geschäftsführung nicht das Richtige ist, dass er nicht mit Freude und Leidenschaft bei der Sache ist oder dass er schlichtweg überfordert ist.

Teresa Mason-Hermann:

Ich glaube auch, dass es auf das Reifestadium des Unternehmens ankommt. Die Gründergeneration wird im Zweifelsfall noch eher bestrebt sein, die eigenen Kinder in das Unternehmen zu bringen, einfach weil die emotionale Bindung zum Unternehmen sehr stark ist. In späteren Generationen kann diese Emotionalität etwas distanzierter sein. - Man hat ja selber auch das Unternehmen irgendwann übernommen. Grundsätzlich gilt aber: je weniger persönlich der Übergabeprozess und je rationaler die Überlegungen diesbezüglich, umso besser ist die Entscheidung für das Unternehmen. Wir haben auch einen Fremdgeschäftsführer an Bord, da wir aus der Familie nicht jeden Fachbereich des Unternehmens abdecken können. Ich halte das für sehr sinnvoll und dem Unternehmen zuträglich.

Frau Schulte, geht es in Ihren Vorlesungen im Fachbereich Unternehmens-



Birgit Schulte ist an der FH Südwestfalen in Meschede tätig. Ihr Aufgabenbereich umfasst u. a. den Bereich Unternehmensnachfolge.

nachfolge rein um betriebswirtschaftliche Komponenten oder sprechen Sie auch die innerfamiliären Konflikte an, die während eines Nachfolgeprozesses aufkommen können?

Birgit Schulte: Sowohl als auch. Da kein Nachfolgeprozess wie der andere ist, kann man Unternehmensnachfolge nur eingeschränkt lehren. Wir vermitteln Methodenkompetenz, geben aber auch tiefere Einsicht in die Schwierigkeiten, die es bei einer Nachfolge geben könnte. Im Grunde heißt Unternehmensnachfolge lehren, Sensibilität für die Konflikte zu schaffen, die entstehen könnten.

Herr Dr. Jahr, wie sehr belastet die aktuelle steuerrechtliche Lage die Unternehmen, die eine Nachfolge zu regeln haben?

Dr. Volker Jahr: Die Verunsicherung ist groß. Wir warten alle auf das Urteil des Bundesverfassungsgerichts. Ich glaube, dass das BVG bis zur Urteilsverkündung gestaltete Übertragungen nicht rückwirkend antasten wird. Alles was nach dem Urteil kommt, wird problematisch. Das derzeitige Erbschaftsteuerrecht ist ja ein Kompromiss. Einerseits hat man enorme Privilegierungen vor dem Hintergrund des Erhalts von Arbeitsplätzen geschaffen. So kann man unter bestimmten Rahmenbedingungen ein Unternehmen bis zu 100 Prozent schenkungsteuerfrei übertragen. Erfüllt man die Bedingungen aber nicht, wird für die Versteuerung der Unternehmensnachfolge eine Unternehmensbewertung angesetzt, die völlig illusorisch ist. Sollten die Privilegierungsregelungen mit dem Urteil wegfallen, werden

wir ganz massiv diese Bewertungskriterien angreifen müssen.

Herr Bittern, haben Sie diesbezüglich schon alles in trockenen Tüchern?

Klaus Bittern: Ich bin derzeit dabei. Ich muss einen steuerlich neutralen Weg der Übertragung finden, dann muss ich für mich persönlich die Versorgung regeln, und schließlich muss ich Regelungen finden und im Detail festschreiben lassen, welche die Zukunft des Unternehmens langfristig sichern.

Verraten Sie uns, wann genau Sie sich endgültig aus dem Unternehmen zurückziehen wollen?

Klaus Bittern: Das habe ich noch nicht terminlich festgelegt, denn es gibt noch immer Dinge, die kein anderer machen kann, wie z. B. Vorträge zu speziellen technischen Themen halten. Außerdem besuche ich immer noch regelmäßig unsere Kunden in Italien, Spanien oder Frankreich und verbinde diese Reisen mit meinem Urlaub. Das ist Teil einer Kundenbindung, die ich für sehr wichtig halte und außerdem erfüllt es mich mit Freude.

Aus der Sicht einer Nachfolgerin, Frau Mason-Hermann: Was ist jungen Unternehmensnachfolgern heute wichtig? Und welchen Rat würden Sie Senior-Unternehmern mit auf den Weg geben?

Teresa Mason-Hermann: Ich denke, uns sind die gleichen Grundwerte wichtig, nur dass wir alle in der Ausgestaltung dieser Werte sehr individuell sind. Uns ist familiärer Zusammenhalt sehr wichtig, aber gleichzeitig ist uns auch wichtig, dass wir bei Unternehmensentscheidungen sachlich miteinander diskutieren können. Tja, und was den Rat angeht... Mein Rat ist, dass jeder Unternehmer früh anfangen sollte, sich mit der Firmenübergabe zu beschäftigen. Es ist ein sehr komplexer Prozess und man

„Noch sind es überwiegend männliche Nachkommen, die das Zepter übernehmen. Töchter als Nachfolger sind sehr stark unterrepräsentiert, holen aber langsam auf.“

Birgit Schulte

muss viele Gespräche führen. Bis alle Verträge unterschriftsreif waren, hat es bei uns ein knappes Jahr gedauert.

Frau Schulte, welches sind die größten Misserfolgskriterien bei einer Nachfolgeregelung?

Birgit Schulte: Mangelnde Kommunikation. Und das Fehlen einer professionellen und unabhängigen Begleitung.

Was sind aus Ihrer Sicht als Berater die wichtigsten Aspekte bei Unternehmensübergaben?

Dr. Volker Jahr: Kommunikation, Verantwortung und der bewusste Umgang miteinander und mit dem Unternehmen. Wenn man als Unternehmerfamilie in diesen drei Punkten einen Grundkonsens erzielt hat, dann hat man eine wertvolle Basis geschaffen, auf der man im Übergabeprozess aufbauen kann.

Was muss sich aus Ihrer Sicht ändern, damit sich mehr junge Menschen als Unternehmens-Nachfolger zur Verfügung stellen?

Birgit Schulte: Wir müssen ihnen die Angst vor dem Unternehmertum nehmen. Unternehmertum hat viel mit Ungewissheit und Unsicherheit zu tun. Davor scheuen sich junge Menschen immer öfter. Wir glauben, dass man den Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit managen kann, und versuchen das den Studierenden mit auf den Weg zu geben. Durch unseren neuen Studiengang versuchen wir unternehmerisches Denken zu fördern und so potenzielle Nachfolger auf eine Nachfolge und auf die damit verbundenen Konflikte vorzubereiten.

Was ist Ihr Rat an junge Leute, die potenzielle Nachfolger sein könnten?

Klaus Bittern: Ihr müsst Mut haben und euch bewusst machen, wie wichtig die kleinen und mittelständischen Unternehmen für Deutschland sind. Seid ein Teil des Motors, ohne den hierzulande Stillstand herrschen würde.



Café & Restaurant

LECKER MIT LIEBE!
IN DER NEUENRADER INNENSTADT



Café & Restaurant Karl
Am Stadtgarten 4
58809 Neuenrade

Öffnungszeiten:
Café Täglich 9 - 18 Uhr
Business Lunch Mo - Fr ab 12 Uhr
Restaurant Di - Sa ab 18.30 Uhr
Reservierung unter Fon 0 23 92 / 80 54 150

www.cafe-karl.com