



EDITORIAL

Von Redakteur
Sascha Stienen

Voneinander lernen

Familienunternehmen sind in ihrer Bedeutung kaum zu überschätzen und stellen nicht nur in Deutschland, sondern auch global die am weitesten verbreitete Unternehmensform dar. Und es ist nicht nur Geld, das Unternehmerinnen und Unternehmer in ihr Geschäft investieren. Auch viel Zeit und noch mehr Herzblut gehören dazu. Doch irgendwann naht sie, die Lebensphase, in der ein „Weiter so“ als Chefin oder Chef nicht mehr infrage kommt. Dann muss eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger her.

Für diese Beilage mit dem Titel „Die nächste Generation“ haben wir uns mit Familienunternehmen und Nachfolge beschäftigt, aber nicht nur. Denn der Titel meint nicht nur die nächste Generation in einem Familienunternehmen, sondern auch im übertragenen Sinne eine neue Generation von Unternehmern, die Dinge vielleicht ein bisschen anders angehen – oder besonders innovative Geschäftsansätze mitbringen.

Damit in Familienunternehmen die Übergabe an die nächste Generation gelingt, müssen alle Beteiligten möglichst an einem Strang ziehen. Das erläutert der Autor und Berater Michael Bordt im nebenstehenden Interview mit unserem Autor Jörg Wild. Bei einer gelungenen Übergabe geht es offenbar viel um Kommunikation und Vertrauen – zwei Grundlagen guter Zusammenarbeit. Das zeigt sich auch im Miteinander der Generationen in einem Unternehmen, wenn die Jungen von den Alten lernen und umgekehrt.

Dass es dabei manchmal auch krachen kann, gehört dazu – in der Familie wie im Unternehmen. Denn ohne eine gute Streitkultur lassen sich auch keine großen Fortschritte erzielen. Manchmal kann es dabei hilfreich sein, den Rat eines Mediators oder einer Mediatorin in Anspruch zu nehmen. Denn um ein Ergebnis zu erzielen, das allen hilft, reicht häufig auch einfach ein kleiner Perspektivwechsel, wie das Interview mit Carl Albrecht zeigt. Er veranschaulicht, dass jede Generation durch ihre Zeit geprägt ist und gerade deswegen eine ganz eigenen Sicht auf die Welt mitbringt. Die jeweils andere kennenzulernen, kann sehr bereichernd sein.

INTERVIEW MICHAEL BORDT

„Verantwortung übernehmen und daran wachsen“

Berater Michael Bordt über Generationswechsel in Familienunternehmen

Die Übergabe eines Familienunternehmens von den Eltern an die Kinder kann mit vielen Emotionen und Konflikten einhergehen. Wie man damit umgeht und welche Hilfen es gibt, darüber sprach unser Autor Jörg Wild mit Professor Michael Bordt, dem Gründer des Instituts für Philosophie und Leadership.

Eltern haben ja gerne mal Berufspläne für ihre Kinder. Das ist sicher noch intensiver, wenn Eltern einen Betrieb haben, den sie ihren Kindern übergeben wollen. Ist das nicht ein enormer Druck, der auf den Kindern liegt?

Michael Bordt: Die Kinder in Unternehmerfamilien wachsen damit auf, dass das Unternehmen ein allgegenwärtiges Thema ist und dass die Firma die ganze Familie durchdringt. Es ist natürlich auch gut verständlich, dass Eltern, die ein eigenes Unternehmen haben, sich zumindest wünschen, dass die Kinder dieses Unternehmen eines Tages übernehmen mögen. Diesen Wunsch kennen die Kinder als Erwartung und auch als Druck. Sie werden sich also mit dieser Frage auseinandersetzen müssen.

Wie können Kinder notfalls ihren Eltern klarmachen, dass sie deren Pläne nicht umsetzen werden – dass sie sie also enttäuschen werden?

Bordt: Das hängt natürlich vom Einzelschicksal ab. Ich kenne Familien, in denen die Eltern die Kinder ganz ausdrücklich auffordern, sich mit dieser Frage auseinander zu setzen. Ich kenne aber auch Familien, in denen die Kinder das Unternehmen nicht übernehmen wollen – wo es dann auch zu einem sehr ernsthaften Zerwürfnis in der Familie kommt.

Gehen wir mal davon aus, dass die Kinder in den Betrieb einsteigen wollen. Wie muss man sich das vorstellen: Eltern sind erst die Chefs in der Familie und dann auch im Familienbetrieb. Später sollten sie gleichberechtigte Partner in der Geschäftsführung sein. Und dann zurücktreten? Geht das „so einfach“?

Bordt: Da haben Sie ja schon das ganze Drama angesprochen. Unproblematisch ist meist der erste Teil, wo Kinder noch lernen müssen und schauen: Wie machen das die Eltern? Dann kann man nur raten, dass die Eltern in einem zweiten Schritt den Kindern einen eigenen kleinen Bereich geben und schau-



Prof. Dr. Michael Bordt berät Familienbetriebe beim Übergang in die nächste Generation.

FOTO: NICO SCHMID-BURGK

en: Wie macht sich die Tochter oder der Sohn da? Hier sollten die Eltern möglichst nicht hineinreden, sondern die Kinder sollten selbst Verantwortung übernehmen und daran wachsen.

Der schwierige Teil kommt dann, wenn die Kinder den Betrieb weiterführen. Da kommt es leicht zu Überschneidungen der Rolle der Eltern als Chef und der Rolle als Vater oder Mutter. Das kann schwierig werden, weil sich Muster in der Kommunikation und in den Rollen als Eltern auch auf das Leben als Chef oder Angestellte übertragen.

Und ganz schwierig ist es sicher, wenn die Eltern dann den Absprung nicht schaffen. Wenn sie sich also nicht ein Leben nach dem Unternehmen aufgebaut haben und keine Perspektive haben. Das ist oft sehr schwer, weil sie oft ihr ganzes Leben für das Unternehmen gelebt haben.

Wissen die Eltern und natürlich auch die Kinder genau, was auf sie zukommt, wenn sie sich in ein gemeinsames Geschäftsleben begeben, das in einer absehbaren Zeit die Übergabe mit sich bringt?

Bordt: Viele Leute unterschätzen das. Auch weil der gute Wille ja da ist, aber weil sie bestimmte Arten von Konflikten so nicht kommen sehen. Deswegen ist auch die Bedeutung von Familie sehr wichtig, damit bestimmte Dinge nicht eskalieren und bestimmte persönliche Schwierigkeiten nicht den Unternehmenserfolg gefährden.

Was können Sie tun, um Familienbetriebe bei der Generationennachfolge zu unterstützen?

Bordt: Der erste wichtige Schritt ist, die Kinder in einen Prozess zu schicken und zu begleiten, in dem sie ein möglichst realistisches Bild davon haben, wie es ist, wenn die Eltern plötzlich die Chefin oder der Chef sind. In der Pubertät grenzen sich Jugendliche natürlich von den Eltern ab – aber dann ist es notwendig, dass sie wieder näher zusammengerücken. Ich sehe also meine Aufgabe darin, dass die Kinder eine möglichst realistische Einschätzung der Schwierigkeiten bekommen. Je klarer man diese Fragen schon am Anfang stellt und die Kinder auch damit konfrontiert, desto richtiger ist dann auch die Entscheidung, die sie treffen. Wenn zwei oder mehr Geschwister die Firma übernehmen wollen, dann ist es auch wichtig, dass sie sich mit ihrer Geschichte auseinandersetzen. Gab es zum Beispiel Konkurrenz und Rivalität als Kinder, die die künftige Zusammenarbeit zum Wohl des Unternehmens wirklich belasten könnten und wie wollen sie künftig mit solchen Konflikten umgehen?

Wenn so eine innerfamiliäre Übergabe nicht klappt, ist das dann das Ende der Familienharmonie?

Bordt: Wir geben einwöchige Kurse für Gründer und Söhne und Töchter aus Familienunternehmen. Die sind sehr intensiv. Wir hatten dabei mal einen jungen Mann, der sollte den letzten Schliff für die Unternehmensübernahme bekommen. Dabei kam heraus, dass der eigentlich etwas völlig anderes machen wollte – er wollte Tänzer werden. Das war für die Eltern natürlich ganz furchtbar. Wir hatten dann ein ganz

anrührendes Treffen mit der ganzen Familie, und am Schluss gaben die Eltern zu: Wir wussten das eigentlich die ganze Zeit, dass er eigentlich Tänzer werden will. Und sie haben ihren Sohn unter Tränen umarmt und freigegeben. Aber es kann natürlich auch schief gehen, wenn die Eltern dann enttäuscht sind und die Kinder aus der Familie ausgeschlossen werden.

ZUR PERSON

Prof. Dr. Michael Bordt SJ ist Mitglied des Jesuitenordens und lehrt an der Hochschule für Philosophie in München. Nach seiner Promotion an der Universität Oxford, einem Forschungsstipendium an der Universität Princeton forschte Michael Bordt und lehrte er im Bereich der Antiken Philosophie und der philosophischen Anthropologie. 2011 gründete er gemeinsam mit Johannes Lober das Institut für Philosophie und Leadership, um Beratung, Begleitung und Workshops für Unternehmerfamilien und Führungskräfte in Spitzenpositionen gemeinnütziger Unternehmen sowie großer mittelständischer Firmen und Konzerne wie der BMW Group, der Deutschen Börse AG oder der ThyssenKrupp AG anzubieten. Dazu macht Bordt die große Tradition der abendländischen Philosophie und die Spiritualität des Jesuitenordens für die Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heute stehen, fruchtbar. Er ist Autor zahlreicher Bücher, z.B. „Die Kunst, die Eltern zu enttäuschen“, das im Elisabeth Sandmann Verlag erschienen ist. jōw

Inhalt

Geben und Nehmen
Das Bonner Start-up Talaa betreibt eine Vermietungsplattform für Privatleute IV

Den Stillen Gehör verschaffen
Berater Christoph Post unterstützt leise Menschen dabei, Karriere zu machen V

Vermittler zwischen Generationen
Mediator Carl Albrecht sucht mit Firmenangehörigen nach Lösungen VI

Eine Frage des Vertrauens
Immer mehr Unternehmer wollen oder müssen ihr Lebenswerk bei ihrer Nachfolge in externe Hände geben VII

Den Zufall austricksen
Coach Linda Bosse hilft Frauen dabei, Profil zu entwickeln und ihre Karriere strategisch zu planen VIII

Impressum

Verlag
General-Anzeiger Bonn GmbH,
Justus-von-Liebig-Str. 15,
53121 Bonn,
Telefon: 0228/66 88 0

Anzeigen
Kersten Köhler (Ltg.),
Telefon: 0228/66 88 333,
anzeigen@ga.de

Vertrieb
Telefon: 0228/66 88 222,
vertrieb@ga.de

Redaktion
Sondervöffentlichungen,
Rheinland Presse Service GmbH,
Redaktion Bonn, José Macias
(verantwortlich), Sascha Stienen,
Silke Meny, Eva Neuthinger, Jörg Wild

Kontakt: Tel. 0228/66 88 684,
ga-bonn@rheinland-presse.de

Titelbild:
Getty Images

Gründungscamp mit Informationen zu Nachfolge

Die IHK lädt gemeinsam mit Akteuren der Region im Rahmen der diesjährigen Gründungswoche zu einem Gründungscamp am Samstag, 19. November, ein. Teilnehmende können sich von 10 bis 14 Uhr im IHK-Gebäude am Bonner Talweg 17 informieren und austauschen. Aussteller aus der regionalen Gründungsszene sowie nachhaltige Unternehmen sind mit ihren Messeständen präsent – inklusive interessanter Vorträge etwa zu Marketing, Finanzierung oder Nachfolge. Anmeldungen für die Teilnahme vor Ort sind erbeten unter www.ihk-bonn.de. msi

In den Startlöchern

Die Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg unterstützt Unternehmensinhaber und ihre Nachfolger bei Abgabe und Übergabe

VON SILKE MENY

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn schätzt, dass in Deutschland von 2022 bis 2026 rund 190 000 Übergaben von Familienunternehmen anstehen – 38 000 Übergaben pro Jahr. Warum? Weil ihre Eigentümerinnen und Eigentümer aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung ausscheiden. Mit fast 40 000 Unternehmen wird es die meisten Nachfolgen in Nordrhein-Westfalen geben. Auch bei den Mitgliedsunternehmen der Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg (IHK) ist die Nachfolge bei rund einem Drittel ein großes Thema – allein, weil eine Vielzahl der Inhaber über 55 Jahre alt ist. Die IHK geht von rund 12 500 Unternehmen aus, die in den nächsten Jahren zur Übernahme anstehen.

Sowohl die Abgabe als auch die Übernahme eines Unternehmens ist jedoch mit einer Vielzahl von

Herausforderungen verbunden und sollte im Idealfall frühzeitig und umfassend vorbereitet werden, besonders wenn kein Nachfolger in der Familie bereitsteht, rät Michael Pieck, Gesamtbereichsleiter Unternehmensförderung und Servicecenter bei der IHK. „Viele Unternehmensinhaber fangen erst mit 60 Jahren aufwärts an nach einem Nachfolger zu suchen, das ist vielfach zu spät“, sagt er. Pieck und seine Kollegen begleiten pro Jahr eine Vielzahl an Unternehmensnachfolgen – von der Vermittlung von Unternehmensinhabern und deren Nachfolgern bis hin zu Informationen und Kontakten zum Übernahmepreis oder auch zu Finanzierungsfragen.

„Am besten machen Unternehmensinhaber grundsätzlich und unabhängig vom Alter einen Notfallplan, falls sie zum Beispiel einmal länger krank sind oder einen Unfall haben. Das ist auch der erste Schritt zu einer Nachfolgeplanung“, erklärt

Pieck. Das Erstellen dieses Plans hat den Vorteil, dass im Notfall – und eben auch für die Nachfolge – wichtige Unterlagen bereits sortiert sind und zum Beispiel geregelt ist, wer das Unternehmen vorübergehend weiterführt, wer Bankvollmachten, Schlüssel und Passwörter besitzt und wie die Familie finanziell abgesichert ist.

Wer beginnt, den Stabswechsel konkret vorzubereiten, sollte sich die Frage stellen, wie die Zukunft seines Unternehmens aussehen soll. Oft geht es bei Problemen um die Feststellung des Unternehmenswerts. „Das ist generell ein leidiges Thema, weil der Unternehmensinhaber einen hohen Wert präferiert. Doch je höher der Preis ist, umso schwerer wird der Rucksack des potenziellen Nachfolgers“, so Pieck.

Auch die Nachfolgerauswahl sei schwierig: „Über den Abgebenden und sein Unternehmen ist meist vieles bekannt, über den Überneh-

menden hingegen nicht. Da muss Vertrauen aufgebaut werden.“ Die Plattform next-change ist eine Möglichkeit, wie Unternehmer und Nachfolger zusammenfinden können, der IHK-Nachfolger-Pool eine andere.

Und dann wäre da noch das Thema Loslassen des bisherigen Besitzers, der im Zweifelsfall sein Lebenswerk abgibt. „Hier raten wir, sich Unterstützung bei einer neutralen, kompetenten Person zu suchen“, meint Pieck.

Sind grundsätzliche Dinge geregelt, geht es an die Planung und Umsetzung der Nachfolgeregelung. Hier hilft, wie



Michael Pieck

FOTO: JO HEMPEL

Michael Pieck

Michael Pieck