



THE SHOW



Impressum

Redaktion: Julia Niles (V.I.S.D.P.), Sarah Schuppener
Lektorat: Die Zeichen | Manufaktur
Artredaktion: Claudia Weinhold
Gestalterische Unterstützung: Katja Hoffmann
Druck: Bonifatius GmbH

Herausgeber: Dr. Mandy Pastohr, Geschäftsführerin,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de



Gefördert durch:

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196-495 0, www.rkw-magazin.de

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten wir uns vor, das generische Maskulinum zu verwenden. Diese Formulierung umfasst gleichermaßen alle Geschlechter und alle werden damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen. Externen Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sachliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich;
Auflage dieser Ausgabe: 7.000

Bildnachweise:

iStock: Believe_In_Me (Cover, S. 4), Photo2008 (S. 2, S. 4), g215 (S. 2, S. 4), panic_attack (S. 3, S. 5, S. 62), g215 (S. 6, S. 8, S. 9), Iryna_L (S. 6, S. 8, S. 9), flyparade (S. 10), BranislavVac (S. 15), unalozmen (S. 19, S. 21), Olivier Blondeau (S. 21), bymuratdeniz (S. 22, S. 24), izusek (S. 22), Sjo (S. 27, S. 28), ozgurdonmaz (S. 30), Lady-Photo (S. 35, S. 36), BlackJack3D (S. 38, S. 41), janniwet (S. 42), InnaFelker (S. 42 – S. 47), firina (S. 49, S. 50), mars58 (S. 49, S. 51), WesAbrams (S. 52), domin_domin (S. 52 – S. 55), kycstudio (S. 56), Privat (S. 57), Bildkraftwerk - Bernd Lammel (S. 57), Simone Neumann – DGB (S. 61), Manuel Dorn (S. 61)



must
GO ON

Schwerpunkt: Unternehmensnachfolge

Liebe Leserin, lieber Leser,

„The Show Must Go On“ ist wohl nicht nur einer der berühmtesten Hits von Queen, sondern auch oft Motto für Situationen, in denen etwas endet und ein Neuanfang bevorsteht. In genau solch einer Situation befinden sich viele Unternehmer, wenn sie sich, aus welchen Gründen auch immer, aus ihrem Unternehmen zurückziehen und anderen die Bühne überlassen müssen. Gleiches gilt aber auch für diejenigen, die die Bühne als nächstes betreten.

Das Thema Nachfolge ist ein schwieriges und nervenaufreibendes. Man folgt jemandem nach, wird verglichen, an dessen Erfolgen gemessen und muss, je nach eigenem Anspruch, Traditionen und Werte bewahren und gleichzeitig neue Wege einschlagen. Nicht selten ist das ein Gang auf Messers Schneide. Und nicht selten stellt sich die oder der designierte Nachfolgende die Frage: Kann ich das? Will ich das?

Die Unternehmensinhaberin oder der -inhaber möchte meist, dass die Firma in Familienhand bleibt. Ein solches Vermächtnis erzeugt durchaus Druck. Gelingt es den unterschiedlichen Generationen ergebnisoffen miteinander zu reden, können bestenfalls Ängste abgebaut und Lösungen aufgezeigt werden. Denn wenn Sohn oder Tochter die Firma nicht übernehmen wollen, müssen externe Kaufinteressenten gefunden werden. Immer häufiger wechselt auch jemand aus der eigenen Belegschaft in den

Chefsessel. Ein solcher Weggefährte kennt das Unternehmen bereits und kann schrittweise auf die Nachfolge vorbereitet werden. Auch darüber hinaus sind verschiedene weitere Varianten der Nachfolge denkbar.

Und doch bleibt der Nachfolgeprozess eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Umso besser, wenn es Unterstützung gibt. So können (angehende) Unternehmerinnen und Unternehmer auf Inforeveranstaltungen, Förderprogramme, Datenbanken und Matching-Angebote zurückgreifen. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge erhöht die Erfolgchancen.

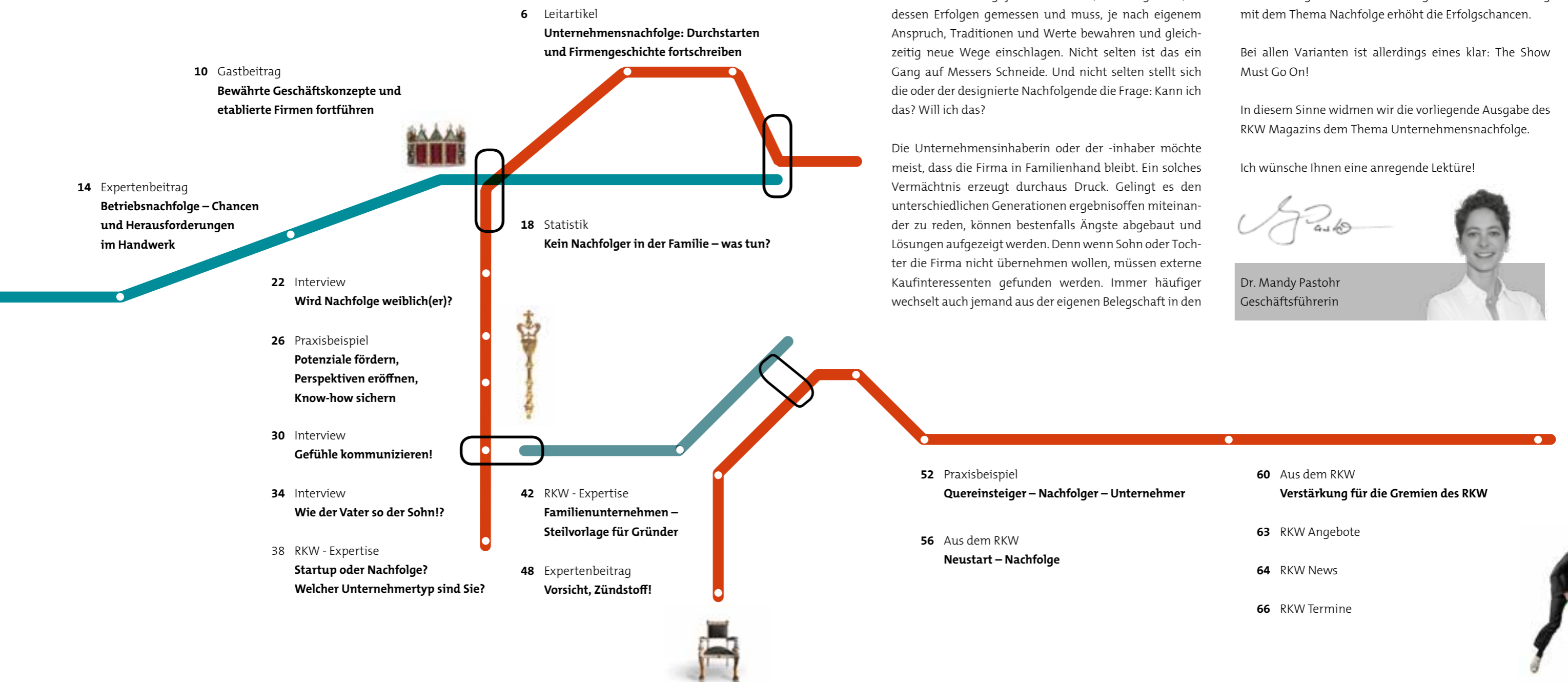
Bei allen Varianten ist allerdings eines klar: The Show Must Go On!

In diesem Sinne widmen wir die vorliegende Ausgabe des RKW Magazins dem Thema Unternehmensnachfolge.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!




Dr. Mandy Pastohr
Geschäftsführerin



Unternehmens- nachfolge: **Durchstarten** und Firmengeschichte fortschreiben

In den zurückliegenden Jahren hat das Thema „Unternehmensnachfolge“ in der öffentlichen Wahrnehmung und in der Wirtschaftsförderung stärker an Bedeutung gewonnen. Warum eigentlich? Einige ernst zu nehmende Stimmen stellen die Sinnhaftigkeit der Unterstützung von Unternehmensnachfolgen infrage. Für sie sind das Untergehen von Unternehmen und die Neugründung an anderer Stelle Teil des marktwirtschaftlichen Kreislaufs. Aber es gibt gute Gründe, dieser Ansicht entgegenzutreten.



Autoren:

Dr. Mandy Pastohr ist Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums. pastohr@rkw.de

Dr. Matthias Wallisch ist stellvertretender Leiter des Fachbereichs „Gründung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. wallisch@rkw.de

Nachfolge – Startvorteil für Gründungswillige

Aus der Sicht eines Menschen, der Unternehmer werden möchte, bietet die Weiterführung eines bestehenden Unternehmens gegenüber der Neugründung eine ganze Reihe lukrativer Vorteile: Da sind zum einen etablierte Produkte und Dienstleistungen, ein vorhandener Kundenstamm und eingespielte Lieferbeziehungen. Das erfahrene Personal ist nicht nur in Zeiten drängender Fachkräftengpässe ein weiteres wichtiges Argument. Das kann den entscheidenden Vorsprung gegenüber einer Neugründung bedeuten.

Gesellschaftliche Bedeutung

Auch gesamtwirtschaftlich und gesellschaftlich sind Unternehmensnachfolgen von großer Bedeutung: Nachfolgen sichern jährlich Tausende von Arbeitsplätzen. Sie helfen, wertvolles Know-how zu erhalten. Das Risiko für Kapitalgeber ist im Vergleich zu Investitionen in Startups deutlich geringer. Etablierte Mittelständler, die eine Nachfolge suchen, bieten laut Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) im Durchschnitt sogar eine Umsatzrendite zwischen sieben und acht Prozent. Ein attraktiver Wert, nicht nur für potenzielle Nachfolger, sondern auch für Investoren.

Darüber hinaus sind Unternehmensnachfolgen wichtige Bausteine zum Erhalt der mittelständischen Struktur der deutschen Wirtschaft. Besondere Bedeutung haben sie in ohnehin wirtschaftsschwachen Regionen. Vor diesem Hintergrund sind die vielfältigen Anstrengungen zur Förderung von Unternehmensnachfolgen zu begrüßen.

Worum es geht

Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) steht im Zeitraum von 2018 bis 2022 in rund 150.000 Unternehmen mit 2,4 Millionen Beschäftigten eine Übergabe an einen Unternehmensnachfolger an. Inwieweit diese erfolgreich sind, hängt unter anderem von der zukünftigen Generation potenzieller Unternehmer ab. So hat die Zahl der nachrückenden Gründer in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Laut KfW ist die Zahl von 1,5 Millionen Gründungen im Jahr 2001 auf 557.000 im Jahr 2017 gesunken. Die Zahl der sogenannten Übernahmegründer ist im selben Zeitraum ebenfalls deutlich zurückgegangen, und zwar von 148.000 auf 57.500. Das sind zu wenige.

Hemmnisse

Als wäre die schrumpfende Zahl an Übernahmegründern nicht schon problematisch genug, kommen aktuell weitere hemmende Faktoren hinzu, etwa:

- die Arbeitsmarktsituation: es gibt viele lukrative Jobs und damit reichlich Konkurrenz zur beruflichen Selbstständigkeit;
- gravierende Veränderungen von Märkten und Branchen beispielsweise durch die Digitalisierung, die Energiewende, die globale Vernetzung oder auch neue Kundenanforderungen: sie lassen das Aufsetzen komplett neuer Geschäftsmodelle oft attraktiver erscheinen;
- tendenziell sinkende Investitionen in das eigene Unternehmen bei absehbarem Ausscheiden: es entsteht ein Investitionsstau; Verkaufswert und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sinken;
- „emotionale Aufschläge“ beim Verkaufspreis: das Loslassen vom Lebenswerk schlägt manch Alt-Unternehmer gern monetär auf den Verkaufspreis seines Unternehmens auf – und schreckt damit potenzielle Käufer ab;
- das wachsende Angebot abzugebender Unternehmen: dies hat Auswirkungen auf die Verhandlungsposition von verkaufendem Unternehmer und potenziellem Käufer.

Familiennachfolge – ein aussterbender Klassiker

Beim Thema Unternehmensnachfolge denkt man zuerst an die Übergabe innerhalb der Familie. Sie prägte das öffentliche Bild über viele Jahrzehnte, angetrieben von der medialen Begleitung der Geschichte vieler industrieller Familienunternehmen der Nachkriegszeit. Gute Beispiele für eine Familienlösung finden sich auch heute noch, etwa beim Maschinenbauer Trumpf oder dem Textilhersteller Trigema. Aber eine Patentlösung ist das nicht (mehr). Neben die familieninterne Lösung treten heute vor allem die Übernahme durch einen externen Käufer und unternehmensinterne Nachfolgen durch Mitarbeitende. Für Fach- und Führungskräfte im Unternehmen ist die Nachfolge immer häufiger eine interessante Karriereoption, die in der Vergangenheit vornehmlich die Praxis in freien Berufen bestimmt hat.

Allzeit bereit?

Wie für die meisten Dinge im Leben gilt auch für die Unternehmensnachfolge: Eine gute Vorbereitung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Objektiv betrachtet ist es nie zu früh, sich zumindest mit dem Thema zu beschäftigen und das Unternehmen fit für eine Übergabe zu machen. Denn nicht immer lässt sich ein geregelter Übergang nach einem erfüllten beruflichen Leben verwirklichen. Auch Unfälle, Erkrankungen, familiäre Probleme oder Ähnliches können unerwartet zu einem vorzeitigen Abschied zwingen. Rund ein Viertel aller Unternehmensnachfolgen sind unvorhergesehen. Ein „Notfallkoffer“ bietet sich also in jedem Lebensalter an.

Den objektiven Vorzügen einer frühzeitigen Befassung mit der Nachfolge steht die subjektive Wahrnehmung vieler Unternehmerpersönlichkeiten entgegen. Für sie sind Leben und Lebenswerk vermeintlich untrennbar miteinander verwoben. Aber: Laut KfW-Nachfolge-Monitoring ist das Bewusstsein von Inhabern mittelständischer Unternehmen, sich frühzeitig mit dem Generationenwechsel zu beschäftigen, stärker ausgeprägt als in den Jahren zuvor. Der Anteil an Unternehmenskern, die sich auf eine Nachfolge vorbereiten, hat einen Höchststand erreicht. Laut KfW steht in rund einem Drittel der kleinen und mittleren Unternehmen, in denen bis Ende 2020 die Übergabe geregelt sein soll, bereits ein Nachfolger fest. Ein weiteres Viertel der Alt-Inhaber verhandelt immerhin bereits. Für 16 Prozent wird die Zeit hingegen angesichts komplett fehlender Vorbereitungen knapp. Das sind einige tausend Unternehmen, bei denen das Risiko einer gescheiterten Übergabe hoch ist.

Literatur & Links

Kay, R. und Suprinovič, O. (2018):

IfM-Hintergrundinformationen zur Unternehmensnachfolge in den Bundesländern. Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Schwartz, M. (2019): *Nachfolge-Monitoring Mittelstand:*

Planungen stabil auf hohem Niveau. KfW Research. Fokus Volkswirtschaft.

DIHK (2018): *Unternehmensnachfolge 2018 – Große Herausforderungen, aber auch Lichtblicke. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2018. Deutscher Industrie- und Handelskammertag.*



Dem Lebenswerk eine Zukunft geben

Wer sich auf eine Unternehmensübergabe oder -übernahme vorbereitet, hat viele rechtliche, organisatorische und finanzielle Fragen zu beantworten: steuerliche Aspekte, gegebenenfalls die Veränderung der Unternehmensform, eine Unternehmens- und Risikobewertung, die Regelung von Kunden- und Lieferbeziehungen, Prozessdokumentationen, Verhandlungen zur Kaufsumme, Vertragsgestaltung und vieles mehr. Dabei ist es nicht minder entscheidend, die Mitarbeitenden – auch emotional – mitzunehmen. Ein Brain-Drain inmitten eines schlecht kommunizierten Nachfolgeprozesses kann sich schnell zum Supergau entwickeln.

Deswegen gilt bei der Vorbereitung und Begleitung einer Unternehmensnachfolge: Es ist gut, sich frühzeitig Rat einzuholen. Und zwar durchaus unterschiedlichen Rat zu unterschiedlichen Fragestellungen. Die professionelle Begleitung ist ein starkes Zeichen für alle Parteien, auch für die Belegschaft. Für viele Fallkonstellationen bieten öffentliche Förderprogramme einen Einstieg in die Begleitung. Professionell vorbereitet und begleitet kann die Unternehmensnachfolge in dem guten Gefühl angegangen werden, dass das Lebenswerk die eigene Berufstätigkeit überdauert und weiter Geschichte schreibt.

Bewährte Geschäftskonzepte und etablierte Firmen fortführen – vielfältige Chancen für die unternehmerische Selbstständigkeit nutzen

Deutschland wird älter – und auch unsere Unternehmerinnen und Unternehmer sind da keine Ausnahme. Der demografische Wandel wird in den nächsten Jahren nicht nur unsere Gesellschaft nachhaltig verändern, sondern auch unsere Wirtschaft. Für Gründerinnen und Gründer in Deutschland bietet sich in den nächsten Jahren verstärkt die Chance, ein etabliertes Unternehmen mit bestehender und bewährter Infrastruktur sowie Fachkräften zu übernehmen. Ein zentrales Element für den zukünftigen Erfolg und die Vielfalt unserer kleinen und mittelständischen Unternehmen wird dabei sein, dass die anstehenden Generationenwechsel an der Spitze reibungslos verlaufen und die Betriebe fortgeführt werden.



Autor:

Christian Hirte, MdB ist Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie und Beauftragter der Bundesregierung für die neuen Bundesländer.

Förderprogramme für Unternehmensnachfolgen

Das Programm „ERP-Kapital für Gründung“ bietet bis drei Jahre nach Geschäftsaufnahme Nachrangkapital für Unternehmensgründer und verstärkt damit – ohne dass Sicherheiten gestellt werden müssen – die Eigenkapitalbasis des Unternehmens. Gleichzeitig wird durch die unbeschränkte Haftung des Nachrangdarlehens die Fremdkapitalaufnahme erleichtert. Über 40 Prozent der Förderfälle und nahezu die Hälfte des Fördervolumens entfielen bei diesem Programm auf Übernahmen. Mit dem „ERP-Gründerkredit-StartGeld“ kann der Kapitalbedarf von Gründungen bis zu 100.000 Euro (davon max. 30.000 Euro Betriebsmittel) innerhalb der ersten fünf Jahre nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit gedeckt werden. Die Hausbank wird zu 80 % von der Haftung freigestellt. Für größere Vorhaben bietet der „ERP-Gründerkredit-Universell“ zinsgünstige Darlehen mit einem Volumen bis zu 25 Millionen Euro. Neben günstigen Zinskonditionen setzt die ERP-Förderung verstärkt auf Risikoübernahmen und langfristige Kreditlaufzeiten bis zu 20 Jahre mit bis zu 10-jährigen Zinsbindungsfristen. Ansprechpartner sind die vertrauten, regional verankerten Hausbanken. Die ERP-Förderung kann mit anderen Förderangeboten oder Bürgschaften der Bürgschaftsbanken kombiniert werden.

Umfassende Informationen finden Sie über die Förderdatenbank des Bundes unter www.foerderdatenbank.de.

Leistungen erfolgreicher Unternehmer wertschätzen

Die Gründungsinitiative „GO!“, die das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gemeinsam mit den Wirtschaftsverbänden gestartet hat, setzt an zehn Schwerpunkten an und gibt zusätzliche Impulse für einen starken Mittelstand. Denn es geht zunächst darum, die Gründungskultur in Deutschland insgesamt zu stärken und zudem mehr junge Menschen für die unternehmerische Selbstständigkeit zu begeistern. Wir wollen, dass die Leistungen von erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern von der Gesellschaft wertgeschätzt werden. Hemmnisse und bürokratische Hürden auf dem Weg in die Selbstständigkeit wollen wir weiter reduzieren und digitale Prozesse voranbringen. Frauen motivieren wir gezielt mit einem bundesweiten Netzwerk von Vorbild-Unternehmerinnen zum Gründen. Die zunehmende Bedeutung der Unternehmensnachfolge greifen wir durch konkrete Maßnahmen auf, damit die anstehenden Übergabeprozesse möglichst frühzeitig eingeleitet und erleichtert werden.

Denn wer sein Lebenswerk weitergibt, sollte das am besten gut vorbereitet tun. Unabhängig von der Entscheidung, ob die Firma in Familienhand bleiben oder an Externe verkauft werden soll, die Vorbereitung und Regelung der Unternehmensnachfolge ist für die Unternehmen meist komplex. Es sind wichtige Entscheidungen zu treffen, die zur richtigen Zeit und in der angemessenen Weise mit den verschiedenen Beteiligten zu kommunizieren sind. Nur wer sich den Herausforderungen frühzeitig stellt und die Veränderungen nicht auf die lange Bank schiebt, kann einen reibungslosen Übergang sicherstellen. Von erfolgreichen Unternehmensübernahmen hängen nicht nur viele Tausende Arbeitsplätze, sondern auch der Erhalt von wichtigem Know-how am Innovationsstandort Deutschland ab.

Familieninterne Nachfolgen gehen tendenziell zurück

Der erste Blick bei der Suche nach geeigneten Personen, die sich die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung zutrauen, richtet sich auf Familienangehörige. Die Praxis zeigt aber, dass die Zahl der familieninternen Nachfolgen tendenziell zurückgeht. Inzwischen wird rund ein Drittel der anstehenden Betriebe an externe Unternehmerinnen und Unternehmer verkauft. Knapp jedes fünfte Unternehmen wird von Belegschaftsangehörigen übernommen.

Übergabewillige Betriebsinhaber und potenzielle Übernehmer müssen bei der externen Nachfolge zueinander finden – das ist die zentrale Voraussetzung für das Gelingen des Übergabeprozesses. Die Nachfolgerinnen und Nachfolger eines Unternehmens sollten über die fachliche Kompetenz hinaus auch Sensibilität im Umgang mit dem alteingesessenen Unternehmen, dem engagierten und eingespielten Mitarbeiterteam und dem Netz aus Lieferanten und Kunden mitbringen.

Inhaber und Nachfolger erfolgreich zusammenbringen

Mit genügend zeitlichem Vorlauf lassen sich die Herausforderungen bei der Übergabe mit Erfolg stemmen. Viele Experten von Einrichtungen und Initiativen bieten Informationen, kompetente Beratung und Tipps, die den Nachfolgeprozess erleichtern. Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie stellt kostenlose Informationsangebote bereit und zeigt Finanzierungsmöglichkeiten auf, damit ein reibungsloser Wechsel gelingen kann. So haben wir mit unserer kostenlosen Online-Nachfolgebörse www.nexxt-change.org bereits mehr als 16.700 Inhaber und Nachfolger erfolgreich zusammengebracht.

Bisher ist die Unternehmensnachfolge bei jungen Menschen, Frauen und Migranten noch nicht im Fokus, sodass hier noch erhebliche Potenziale schlummern. In einem aktuellen Förderprojekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie gemeinsam mit der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin bieten wir speziell für diese Zielgruppen eine moderne Kommunikation und digitale Angebote zum Thema Unternehmensnachfolge durch ein „Nachfolge-Wiki“, Videos, einen Nachfolgefahrplan und mehrsprachige Internetinformationen (www.nachfolge-in-deutschland.de) an. Darüber hinaus ermöglicht das entwickelte innovative Online-Bewertungstool (www.kmurechner.de) auch eine valide Kaufpreisabschätzung. Denn viele Nachfolgen scheitern aufgrund von unterschiedlichen Vorstellungen über den Kaufpreis zwischen Verkäufer und Käufer. Der KMUrechner unterstützt die individuelle Berechnung des Unternehmenswerts sowie die Finanzierbarkeit des Kaufpreises. Denn ein „realistischer“ Kaufpreis und die richtige Finanzierung sind nach wie vor entscheidend für eine gelungene Übernahme.

Frühzeitig und individuell sensibilisieren

Und wir sehen noch weitere Potenziale: Die Unternehmerinnen und Unternehmer wollen wir noch frühzeitiger und gezielter sensibilisieren, potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern wollen wir die Chancen und Perspektiven einer Nachfolge als Option für die unternehmerische Selbstständigkeit aufzeigen. Deshalb haben wir eine neue Initiative gestartet, mit der wir die Praxis auffordern, Modellprojekte zur „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ zu entwickeln. Ziel ist es, neue Ansätze wie Praxisdialoge, Nachfolgemoderatoren oder -coaches sowie Netzwerke oder Kooperationen von mehreren wirtschaftsnahen Einrichtungen in den Regionen zu etablieren, um zusätzliche Aufmerksamkeit für das Thema Unternehmensnachfolge zu erzeugen. Denn vor allem die regionalen Akteure können den direkten Zugang zu den Unternehmerinnen und Unternehmern, aber auch zu den jungen Menschen, Führungskräften und Männern wie Frauen vor Ort durch gezielte Kommunikation und interessante Formate intensivieren. Wir freuen uns daher über eine rege Beteiligung von Kammern, Wirtschaftsförderungen und weiteren Einrichtungen mit entsprechender Expertise im Bereich Unternehmensnachfolge.

Wir wollen, dass diejenigen, die ihr Lebenswerk weitergeben, gut vorbereitet sind, damit der Mittelstand auch in Zukunft stark und innovativ bleibt.

Förderprogramme für Unternehmensnachfolgen

Für Nachfolgefinanzierungen bei der Übernahme kleinerer Betriebe und einem Kreditvolumen bis zu 25.000 Euro ergänzt der Mikrokreditfonds die ERP-Förderung. Er ist ein Angebot für Unternehmerinnen und Unternehmer, die oftmals keinen Zugang zur klassischen Bankenfinanzierung haben, weil sie z. B. wegen fehlender Vermögenswerte nicht über die hinreichende Bonität verfügen oder die benötigten kleinen Kredite den Aufwand der Geschäftsbanken, der bei der Risikoprüfung entsteht, nicht decken. Ansprechpartner sind 14 akkreditierte Mikrofinanzinstitute bundesweit, die in allen Angelegenheiten des Mikrokredits beraten und zu einer unbürokratischen Kreditvergabe beitragen. Insbesondere Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund sollen bei ihrem Weg in die Selbstständigkeit unterstützt werden, um die Basis des deutschen Mittelstands zu verbreitern, damit er auch in Zukunft mit seiner Vielseitigkeit und Innovationsfreude das Rückgrat unserer starken Volkswirtschaft bleibt.

Die Anschriften der Mikrofinanzinstitute und weitere Informationen zum Mikrokredit erhalten Sie unter www.mein-mikrokredit.de.

Die demografische Entwicklung fordert die deutsche Wirtschaft nicht nur in Bezug auf den sich verschärfenden Fachkräftemangel, sondern auch bei der Suche nach Betriebsnachfolgern. Nach einer Umfrage des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) plante bereits 2015 beinahe jeder vierte Inhaber entweder seinen Betrieb innerhalb der nächsten fünf Jahre an einen Nachfolger zu übergeben (gut 18 Prozent) oder zu schließen (rund 7 Prozent). Vor allem die kleinen Betriebe mit bis zu vier Beschäftigten denken besonders häufig an die Schließung. Diese 2015 erhobenen Werte dürften auch heute noch ihre volle Gültigkeit haben. Insgesamt rechnen wir mit rund 200.000 Handwerksunternehmen, die in den nächsten 10 Jahren einen Nachfolger suchen werden – sei es in der Familie der Inhaber, in der Belegschaft oder extern.



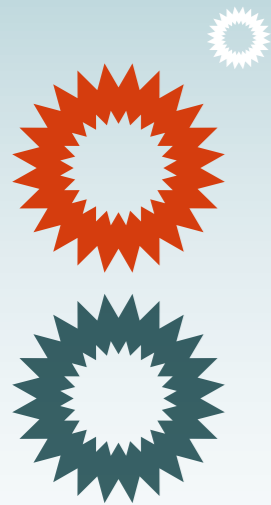
Autor:

Rolf Papenfuß ist Leiter des Referats

Unternehmensführung/Gründungspolitik beim Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. papenfuss@zdh.de

Betriebsnachfolge Chancen und Herausforderungen im Handwerk





Herausforderungen bei der Betriebsnachfolge

Die bundesweit aufgestellte Unternehmensbörse next-change sowie die regionalen Betriebsdatenbanken der Handwerkskammern bringen jährlich Hunderte von Übergebern mit potenziellen Übernehmern erfolgreich zusammen. Dennoch ist nach wie vor die größte Hürde für einen erfolgreichen Übergabeprozess das Finden eines geeigneten Nachfolgers. Davon sind besonders die mittelgroßen Handwerksbetriebe mit fünf bis neunzehn Beschäftigten betroffen. Die wesentlichen Gründe für das Nicht-Zustandekommen von Betriebsübernahmen sind neben der mangelnden Übergabefähigkeit einiger Betriebe aufgrund von niedrigen Umsätzen (bei Kleinstbetrieben) und extremer Inhaberabhängigkeit (insbesondere bei Soloselbstständigen) die zu hohen finanziellen Forderungen der Altinhaber im Hinblick auf die eigene Altersversorgung und strukturelle Probleme vor Ort (z. B. Fortführung des Gewerbes in einem Wohngebiet bei einem Inhaberwechsel). Zudem ist aufgrund der guten Arbeitsmarktsituation sowie einer geringen Risikoneigung oftmals nur ein geringes Interesse bei vielen Jungmeistern an der Übernahme eines Betriebs gegeben. Selbst die familieninterne Betriebsübergabe scheidet nicht selten an den abweichenden Berufswünschen des Nachwuchses.

Weitere Probleme bestehen in den Belastungen durch Erbschaft- bzw. Schenkungsteuern bei der familieninternen Übergabe, häufig werden aber auch technische Auflagen (Schwierigkeiten bei Um- und Ausbauten), die mangelnde Trennung von Betriebs- und Privaträumen sowie die Verpflichtung zur Übernahme aller Mitarbeiter (§ 613a BGB) zu Hemmnissen für die erfolgreiche Nachfolge.

Ein markantes Beispiel für hinderliche Vorgaben aus Gesetzen und Verordnungen ist der Datenschutz: Bei der Übernahme einer Kapitalgesellschaft, z. B. einer GmbH, erwirbt der Übernehmer – im Rahmen eines sogenannten Share-Deals – automatisch die Kundendatei und kann

diese in gleicher Weise wie die Vorinhaber für das Marketing nutzen. Wird dagegen eine Personengesellschaft übernommen, müssen nach der aktuellen Rechtslage alle Kunden befragt werden, ob die Angaben weiter für das Unternehmen verwendet werden dürfen. Bei der Betriebsübergabe entscheidet somit in diesem Fall allein die Rechtsform des Unternehmens über den Datenschutz für Kunden. Das macht keinen Sinn, zumal Kunden einer Personengesellschaft nicht schutzbedürftiger als die einer Kapitalgesellschaft sind. Zudem belastet diese Ungleichbehandlung gerade die Rechtsform, die von kleinen Betrieben besonders häufig genutzt wird und deren Veräußerung aufgrund der tendenziell niedrigeren Fungibilität ohnehin schwieriger ist.

Unterstützung bei der Nachfolge ist unverzichtbar

Aufgrund der zahlreichen Hemmnisse benötigen die Beteiligten bei einer Betriebsnachfolge in aller Regel eine umfassende, interdisziplinäre und damit zeitaufwendige Beratung, um den Generationenwechsel erfolgreich zu bewältigen. Hier leisten neben den freiberuflichen Unternehmensberatungen, die eher für größere Projekte eingesetzt werden, die Fachverbände des Handwerks und die Handwerkskammern einen wesentlichen Beitrag. Das Beratungswesen der deutschen Handwerksorganisation besteht aus einem Netzwerk von gut 900 Betriebsberatern. Rund ein Drittel der fast 100.000 durchgeführten Betriebsberatungen pro Jahr unterstützen Existenzgründungen und Übernahmen, gerade für die kleineren Betriebe.

Nachfolgeberatungen beinhalten die Betreuung der Nachfolgeinteressierten bei der Suche von geeigneten Betrieben, die Unterstützung bei der Unternehmensbewertung und die Ermittlung eines fairen Kaufpreises, die Planung der Finanzierung (Hilfe bei der Verhandlungsführung mit den Kreditinstituten) sowie die Beratung bei der Erarbeitung und Umsetzung des Unternehmenskonzepts nach der Übernahme. Für die Unternehmensbewertung wurde im Handwerk

der sogenannte AWH-Standard (Arbeitskreis der wertermittelnden Berater im Handwerk) entwickelt, der inzwischen von der Finanzverwaltung als „branchenübliches Verfahren“ anerkannt wird.

In diesem Zusammenhang hat die Moderationsfunktion der Berater eine herausragende Bedeutung. Der Berater bzw. die Beraterin der Handwerksorganisation ist neutral und vertritt die Interessen des abgebenden und gleichzeitig des übernehmenden Handwerkers. Diese Position ist nicht immer einfach. Aber gerade dieses Angebot wird bei der Übergabe besonders geschätzt. Diverse Umfragen bei den Beratern zeigen die hohe Zufriedenheit mit den Leistungen der Handwerksberater. Darüber hinaus richten viele Handwerksorganisationen Mediatorenstellen ein, die auch bei der Begleitung von Betriebsübernahmen eingesetzt werden, um bei Konfliktlösungen effektiv zu unterstützen.

Eine Betriebsübernahme stellt eine Herausforderung dar, die durchaus mit einer Neugründung vergleichbar ist. Auch wenn es in der Regel von Vorteil ist, ein gut funktionierendes Unternehmen mit eingearbeiteten Mitarbeitern und festem Kundenstamm zu übernehmen, so erfordert die Übernahme ebenso wie die Gründung ein innovatives und schlüssiges Unternehmenskonzept. Für beide gilt: Wenn sich Handwerksbetriebe auf ihre besonderen Stärken konzentrieren und in ihrem Marktsegment kundengerechte, individuell auf die Wünsche der Verbraucher zugeschnittene und qualitativ hochwertige Leistungen anbieten, dann haben sie eine sehr reelle Chance, sich vom Markt positiv abzuheben und überdurchschnittliche Erfolge zu erzielen. Daher sind Neugründungen und Betriebsnachfolgen gleichermaßen zu fördern und in der Kommunikation zu betonen.

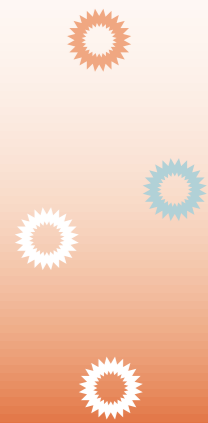
Im Hinblick auf eine steigende Zahl von Übernahmen ist die Politik gefordert: Bundesregierung und die Bundesländer müssen neben der Intensivierung von Sensibilisierungs- und Fördermaßnahmen zahlreiche bürokratische bzw.

gesetzliche Vorgaben für Betriebsübernehmer auf den Prüfstand stellen und Erleichterungen für die Betroffenen umsetzen. Unter anderem gilt dies für die uneingeschränkte Weiterführung von Betriebsnutzungsgenehmigungen z. B. in Wohngebieten. Auch dürfen Unternehmensnachfolgen nicht durch Verschärfungen der Erbschaftsteuer und weiterer Gesetze, wie zum Beispiel der Grunderwerbsteuer, erschwert werden.

Fazit

Um den demografischen Wandel zu meistern, sind Mittelstand und Handwerk zukünftig mehr denn je auf innovative und kreative Unternehmer angewiesen. Deutschland braucht dynamische und entschlossene Unternehmer mit guten Ideen, um sich als erfolgreicher Wirtschaftsstandort zu behaupten. Erfolgreiche Betriebsübernahmen schaffen häufig nicht nur neue Arbeitsplätze und höhere Steuereinnahmen, sondern verhelfen der Wirtschaft zu einer höheren Dynamik, beschleunigen die notwendigen strukturellen Anpassungsprozesse und führen vielfach zu neuen, innovativen Produkten sowie Leistungen, die für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft von hoher Bedeutung sind.

Viel zu wenig junge Menschen sehen in einer Selbstständigkeit ein anzustrebendes Lebensziel. Die Bedeutung des Unternehmertums ist vielfach nicht bekannt oder wird falsch eingeschätzt. Insbesondere Schüler wissen nur sehr wenig über die soziale Marktwirtschaft und ihre Prinzipien. Nicht nur wir Wirtschaftsverbände, auch die Schüler selbst machen übrigens auf dieses Defizit aufmerksam. Hier müssen Bund und Länder noch effektivere Maßnahmen einleiten, um jungen Menschen Unternehmertum und Wirtschaftsverständnis nahezubringen. In der öffentlichen Kommunikation muss deshalb nicht nur wesentlich intensiver für die Selbstständigkeit geworben werden, vielmehr sollten die Möglichkeiten und Chancen von Betriebsübernahmen als attraktive Gründungsform hervorgehoben werden.



„Die Eltern gründen, die Kinder übernehmen“ – diese Regel gilt schon längst nicht mehr in allen Familienunternehmen: Zwar sind familieninterne Nachfolgen nach wie vor die häufigste Nachfolgeform, aber nur noch in gut jedem zweiten Unternehmen. Dies belegen entsprechende Auswertungen von Nachfolgebefragungen durch die Wissenschaftler des IfM Bonn.

Nach unseren Schätzungen stehen gegenwärtig rund 30.000 Inhaber und Inhaberinnen von Familienunternehmen vor der Frage, wie sie ihre Nachfolge regeln möchten. Alternative Nachfolgelösungen sind daher gefragt.



Autorinnen:

Dr. Nadine Schlömer-Laufen ist Projektleiterin im Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. schloemer@ifm-bonn.org

Dr. Rosemarie Kay ist stellvertretende Geschäftsführerin im Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. kay@ifm-bonn.org

Kein Nachfolger in der Familie – was tun?



Wahl zwischen unternehmensintern oder -extern

Grundsätzlich gibt es für Unternehmer und Unternehmerinnen, die familienintern keinen Nachfolger oder keine Nachfolgerin finden, zwei Alternativen: Entweder sie wählen einen Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin mit (oder ohne) Führungserfahrung aus dem eigenen Unternehmen als Nachfolger – oder sie suchen außerhalb des Unternehmens nach geeigneten Kandidaten. Dies können beispielsweise Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sein, die in anderen Unternehmen beschäftigt sind.

Den höchsten Verkaufspreis erzielen die Inhaber und Inhaberinnen, wenn sie ihr Unternehmen an ein anderes Unternehmen verkaufen, für das sich durch die Übernahme Wettbewerbsvorteile ergeben (z. B. durch die Möglichkeit eines schnelleren Markteintritts, die Ausschaltung eines Wettbewerbers oder durch den Zugang zu spezifischem Wissen). Allerdings ist nicht jedes Unternehmen für einen strategischen Käufer interessant. Ebenso darf auch nicht vergessen werden, dass ein Teil der Unternehmer und Unternehmerinnen das eigene Lebenswerk sowie die Arbeitsplätze der Mitarbeiter gewahrt sehen möchte. Bei einem Verkauf an ein anderes Unternehmen ist dies jedoch nicht prinzipiell gewährleistet. In diesen Fällen bieten sich insbesondere Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen für die Nachfolge an.

Von der Führungskraft zum Nachfolger

Für eine unternehmensinterne Lösung spricht prinzipiell, dass die eigenen Führungskräfte die internen Strukturen am besten kennen. Infolgedessen sind sie auch gewillt, für das Unternehmen einen adäquaten Preis zu zahlen, wie ein aktuelles Denkpapier des IfM Bonn zu den Chancen und Risiken von Arbeitnehmernachfolgen zeigt.

Aus Sicht der Alteigentümer und Alteigentümerinnen ist diese Nachfolgelösung insofern vorteilhaft, als die Übergabe an eine interne Führungskraft abseits der Öffentlichkeit vorbereitet werden und damit eine Verunsicherung aufseiten der Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten vermieden werden kann. Auch muss in diesem Fall keinen Fremden Einblick in die Bücher gewährt werden – was dem verbreiteten Wunsch nach Diskretion bei der Nachfolgeregelung entgegenkommt.

Aber auch für interessierte Führungskräfte ist diese Form der Nachfolge vorteilhaft. Aufgrund der guten Unterneh-

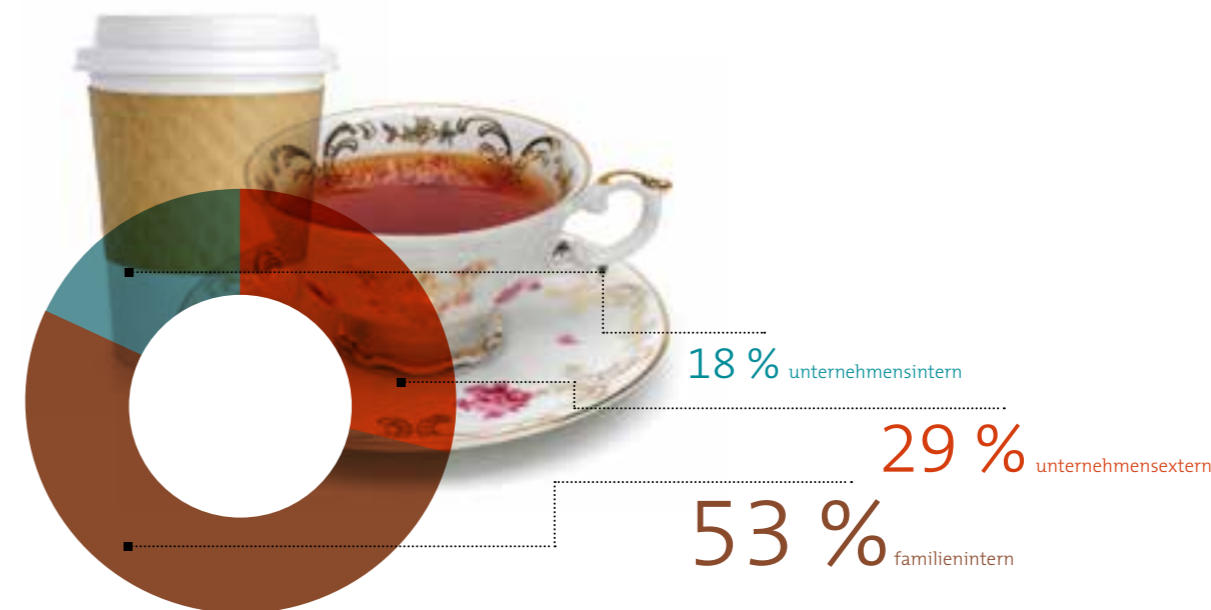
menskenntnisse ist für sie das Arbeitsplatz- und Kapitalverlustrisiko, das mit der Übernahme des Unternehmens verbunden ist, besser einzuschätzen als bei anderen Konstellationen der Arbeitnehmernachfolge. Zudem sind die Finanzierungsbedingungen für diesen Kreis von Nachfolgern und Nachfolgerinnen in der Regel gut, weil Kreditinstitute das Kreditausfallrisiko in diesen Fällen als relativ gering einschätzen. Daher verwundert es auch nicht, dass dieser Weg unter den unternehmensinternen Nachfolgelösungen dominiert.

Allerdings muss man sich vor Augen führen, dass knapp 80 Prozent der zu übernehmenden Unternehmen kleinbetrieblich organisiert sind und weniger als zwei Millionen Euro im Jahr an Umsätzen erzielen. In den wenigsten dieser Familienunternehmen ist eine Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung etabliert. Gerade die kleinen Unternehmen haben aber deutlich häufiger als größere ein Problem, geeignete Nachfolger und Nachfolgerinnen zu finden. Deshalb empfiehlt es sich für kleine Familienunternehmen, eine Stellvertreter-Funktion einzurichten. Diese kann nicht nur die Lösung der Nachfolgefrage erleichtern, sondern auch in Situationen helfen, in denen der Eigentümer-Geschäftsführer aufgrund von Krankheit oder Unfall plötzlich längere Zeit ausfällt. Vorkehrungen für solche Situationen sind jedem Unternehmer und jeder Unternehmerin unabhängig vom Alter anzuraten, um einer existenziellen Krise des Unternehmens vorzubeugen. Stichwort: betrieblicher Notfallkoffer.

Alternativen zur eigenen Führungskraft

Gibt es keine Führungskraft im Unternehmen und besteht seitens der Alteigentümer und Alteigentümerinnen kein Interesse an einem Verkauf an ein anderes Unternehmen, ist auch noch eine andere unternehmensinterne Nachfolgekongstellatation bedenkenswert: Es können eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer für die Rolle des Nachfolgers aufgebaut werden. Diese können sowohl aus dem eigenen Unternehmen stammen – oder extra hierfür eingestellt werden.

Ist die Zeit für den Aufbau eines Nachfolgers zu knapp, ist zudem ein Verkauf an eine externe Führungskraft eine weitere Alternative. Externe Führungskräfte haben den Vorteil, dass sie nach Antritt der Nachfolge die Situation im Unternehmen aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen relativ gut und schnell bewerten können. Ein Strategiewechsel



Quelle: Kay et al. 2018, S. 23.

oder der Umbau von betrieblichen Strukturen sollte ihnen zudem leichter fallen, weil sie emotional weniger stark involviert sind als mögliche unternehmensinterne Kandidaten. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Beziehung zur Belegschaft als auch auf die Abläufe und Vorgehensweisen. Gleichwohl gibt es ein paar Hürden zu überwinden, bevor diese Nachfolgelösung zustande kommen kann: So müssen sich beide Parteien in der Regel erst einmal finden und sich anschließend auch auf einen Kaufpreis einigen.

Nachfolgersuche kostet Zeit

Wer sein Unternehmen nicht wegen eines fehlenden Nachfolgers schließen möchte, sollte sich frühzeitig mit den verschiedenen Übergabemöglichkeiten beschäftigen und ausreichend Zeit einplanen. Je nachdem, ob bereits ein potenzieller Nachfolger bzw. eine Nachfolgerin ins Auge gefasst wurde oder erst danach gesucht werden muss, dauert die Vorbereitung und Umsetzung des Generationswechsels meist zwischen zwei und zehn Jahren.

Zu bedenken ist dabei, dass angedachte Lösungen auch scheitern können und sich der Übergabeprozess dadurch verlängert. Dies ist insbesondere in den Fällen zu erwarten, in denen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ohne bisherige Führungserfahrung für eine Nachfolge aufgebaut werden. So kann es passieren, dass diese im Zuge der Einarbeitung feststellen, dass sie sich doch nicht für die Führung eines Unternehmens geeignet fühlen. Auch kann es zum Streit zwischen ihnen und dem Alteigentümer oder der Alteigentümerin kommen. Oder die designierte Nachfolgerin bzw. der designierte Nachfolger entscheiden sich bei genauerer Kenntnis des Unternehmens gegen dessen Übernahme. Umgekehrt können auch die Alteigentümer ihre ursprünglichen Pläne revidieren – beispielsweise, wenn sich der Nachfolger in spe nicht so entwickelt, wie sie es sich

erhofft hatten. Das Resultat solcher Überwerfungen ist für beide Seiten verheerend: Der Arbeitnehmer muss sich einen neuen Arbeitsplatz suchen, der Alteigentümer oder die Alteigentümerin beginnt den Nachfolgeprozess von vorne.

Alles in allem lässt sich daher festhalten, dass bei Übernahmen durch Privatpersonen die meisten Vorteile bei der Übernahme durch Führungskräfte liegen – unabhängig davon, ob sie aus dem eigenen Unternehmen stammen oder aus einem anderen: Sie haben durch ihre Berufs- und Führungserfahrung sowie aufgrund ihres finanziellen Backgrounds eher die Fähigkeit und Möglichkeit, eine Nachfolge anzutreten. Und beide Parteien können mehr oder weniger direkt – ohne größere Phasen der Einarbeitung – die Nachfolge realisieren

Literatur & Links:

Schlömer-Laufen, N.; Kay, R. (2019): Unternehmensnachfolge durch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – Chancen und Risiken, IfM Bonn: Denkpapier, Bonn.

Kay, R.; Suprinovič, O.; Schlömer-Laufen, N.; Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn.

Moog, P.; Kay, R.; Schlömer-Laufen, N.; Schleppephorst, S. (2012): Unternehmensnachfolgen in Deutschland – Aktuelle Trends, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 216, Bonn.

Schlömer, N.; Kay, R. (2008): Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 182, Bonn.

Wird Nachfolge weiblich(er)?

Generationswechsel in deutschen Familienunternehmen – Töchter auf dem Vormarsch. Angesichts wachsender Optionen ist die Übernahme des Familienbetriebs für viele schon lange keine einmalige Chance mehr. Und so tun sich immer mehr Familienunternehmen schwer, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Hier kann die weibliche Nachfolge zu einer vielversprechenden Zukunftsstrategie werden – für die Familienunternehmen und für die Töchter.



Dr. Daniela Jäkel-Wurzer ist Wissenschaftlerin, Beraterin und Autorin.
daniela.jaekel@djw-coaching.de

Die Fragen stellte **Stephanie Kropf**. Sie ist Referentin im Fachbereich „Gründung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. kropf@rkw.de

Dr. Daniela Jäkel-Wurzer
ist selbst in einer Unternehmerfamilie
aufgewachsen und hat als Wissenschaftlerin und
Beraterin bislang zahlreiche Nachfolge- und
Übergangsprozesse analysiert und begleitet.
Sie veröffentlichte mehrere Fachbücher und Studien
zum Thema weibliche Nachfolge und gründete 2012
die Initiative generation töchter.

**Wir sprachen mit Frau Dr. Jäkel-Wurzer über
alte Traditionen, neue Chancen und künftige
Herausforderungen.**

Frau Dr. Jäkel-Wurzer, im Rahmen der Studie „Weibliche Nachfolge“ haben Sie den Generationswechsel in deutschen Familienunternehmen unter die Lupe genommen. Spielt das Geschlecht bei der Frage, wer das Unternehmen weiterführt, heute überhaupt noch eine Rolle?

Das Geschlecht wird immer weniger als Kriterium bei der Nachfolgeentscheidung herangezogen. Aspekte wie Qualifikation und der eigene Wille zur Übernahme gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dennoch zeigt unsere Studie, dass vor allem in Traditionsunternehmen noch an der Vorstellung eines männlichen Nachfolgers festgehalten wird. Wenn über viele Generationen das Unternehmen an einen Sohn übergeben wurde, wird dieses Muster zum einen schwerer hinterfragt. Zum anderen haben Väter oft die Sorge, dass ihre Töchter Familie und Unternehmen nicht gut verbinden können. Deshalb raten sie den Töchtern eher ab.

Nichtsdestotrotz geben die neuesten Zahlen einen positiven Ausblick. Die Ergebnisse zur Unternehmensübernahme durch Töchter schwanken zwar je nach Datenquelle zwischen 20 und 40 Prozent, die Tendenz ist jedoch eindeutig steigend. Und das konstant über die letzten zehn Jahre.

Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass immer mehr Frauen sich bewusst für die Übernahme des Familienunternehmens entscheiden?

Eine Studie der Unternehmensberatung EY zeigt, dass nicht einmal mehr jedes fünfte Unternehmerkind sich vorstellen kann, die Leitung des Familienbetriebs zu übernehmen. Gute Ausbildungen, breite Netzwerke und eine durch die Digitalisierung scheinbar unbegrenzte Welt lassen vor allem Söhne alternative Pläne zur Übernahme schmieden. Nicht selten entscheiden sich Nachfolger für die Gründung eines eigenen Startups. Patriarchen können es sich also schlichtweg nicht mehr leisten, ihre Töchter aus der Nachfolgeplanung auszuschließen.

Für die Töchter dagegen ist die Übernahme des Familienunternehmens eine echte Chance. In der freien Wirtschaft treffen Frauen auf gläserne Decken, männlich geprägte Unternehmenskulturen und nicht zuletzt auf eine erschwerte Vereinbarkeit von Karriere und Familiengründung. Karriereweg, Verantwortung und Verdienst sind damit stark eingeschränkt.

Die Nachfolge im eigenen Unternehmen hat dagegen klar die Spitze des Unternehmens zum Ziel. Die üblichen Barrieren werden über das Familienprinzip quasi ausgeschaltet. Sind die Töchter oben angekommen, können sie ihr Unternehmen selber gestalten. Sie schaffen Strukturen, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Und das sowohl für sich selbst als auch für die Mitarbeiter.

Nachfolge durch Töchter übernimmt hier auch eine wichtige Rolle für den gesellschaftlichen Wandel. Sie zeigen, dass es geht.

Eine wichtige Phase in der Unternehmensnachfolge ist der Übergabeprozess. Tun sich Vater und Tochter da leichter als Vater und Sohn?

Ich denke, dass die Übergabe unabhängig vom Geschlecht ein komplexer Prozess ist. Es braucht eine offene Kommunikationskultur, damit der Prozess gelingt. In der Praxis erlebe ich jedoch oft genau das Gegenteil. Aus Angst vor Konflikten werden die wichtigen Themen nicht angesprochen.

Die Kommunikation sehe ich als eine Stärke der Frauen. Das wirkt sich natürlich auch positiv auf den Nachfolgeprozess aus. Nachfolgerinnen suchen sich proaktive Unterstützung zum Beispiel im Coaching oder in ihren Peergroups. Dadurch gewinnen sie Klarheit über ihre Ziele und Wünsche und können andere besser mitnehmen. Will man vergleichen, geht es auch um die Rivalität. In Vater-Sohn-Nachfolgen spielt die Konkurrenz schon deshalb eine größere Rolle, weil die Vergleichbarkeit durch das geteilte Geschlecht stärker gegeben ist. Söhne wollen den Vätern beweisen, dass sie es genauso gut oder besser können. Den Vätern wird angesichts dieser Motivation jedoch oft das Loslassen erschwert.

Verändern Nachfolgerinnen das Unternehmen maßgeblich anders?

Durch die Doppelrolle müssen Nachfolgerinnen Strukturen im Unternehmen schaffen, die ihnen Flexibilität ermöglichen. Anders als der Patriarch teilen sie Führung und setzen auf Teamarbeit. So können sie sicher sein, dass der Betrieb auch während ihrer Abwesenheit gut funktioniert.

Da sich die Einstellung zur weiblichen Nachfolge erst in den letzten Jahren verändert hat, kommt hinzu, dass Töchter ihre Ausbildung oft nicht explizit auf das Unternehmen zugeschnitten haben. Aber genau darin liegt eine große Stärke der weiblichen Nachfolge. Denn für die Leitung der Bereiche, in denen sie nicht genügend qualifiziert sind, suchen sich die Frauen Experten. Insgesamt ein Gewinn für das Unternehmen.

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen, damit die weibliche Nachfolge künftig einfacher wird?

Die größte Herausforderung liegt in den bestehenden Rollenbildern innerhalb der Familie. Unsere Studie zeigt deutlich, dass sich Nachfolgerinnen im Vergleich zu Nachfolgern doppelt so zuständig für Familienaufgaben fühlen und letztendlich auch sind. Die Frauen gelangen zwar an die Spitze der Unternehmen, zahlen dafür aber den hohen Preis, für Familie und Unternehmen verantwortlich zu sein. Das ist eine enorme Doppelbelastung. Das traditionelle Modell des Ehepartners, der den Rücken freihält und sich um die Familienaufgaben kümmert, funktioniert hier nicht. Das ist auch eine große Hypothek für die nächste Genera-

tion. Wenn ich als Tochter erlebt habe, wie sich meine Mutter zwischen Unternehmen und Familie zerreißt, bin ich mit Sicherheit kritischer bei der Entscheidung selbst die Nachfolge anzutreten.

Es ist also entscheidend, dass wir einen gesamtgesellschaftlichen Wandel einleiten.

Sie begleiten und beraten zahlreiche Töchter bei der Unternehmensnachfolge. Mit welchen Themen kommen die Frauen zu Ihnen?

Nachfolgerinnen müssen nicht nur die Neustrukturierung des Unternehmens planen und ihren Führungsstil finden. Sie beschäftigt auch die Frage des richtigen Zeitpunkts der Familiengründung sowie deren Vereinbarkeit. Welche Rolle soll der Partner einnehmen? Wie passt das Unternehmen zu meinen eigenen Lebenszielen? Welche Interessen möchte ich durchsetzen und wie kommuniziere ich diese am besten in der Familie? Reichen meine Qualifikationen? Der Blick von außen und die Erfahrung von guten Beratern helfen dabei, sich zu fokussieren und den eigenen Möglichkeitsrahmen zu erweitern. Im Coaching geht es darum, mit einer anderen Perspektive draufzuschauen. Die meisten sind erstaunt, wie viele Möglichkeiten sich so eröffnen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Literatur & Links

Otten-Pappas, D.; Jäkel-Wurzer, D. (2017): Weibliche Nachfolge. Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen, WIFU Studie, Eigenverlag, Witten

Jäkel-Wurzer, D.; Dahmcke, S.; Buck, N. (2017): Praxishandbuch Weibliche Nachfolge, Springer Gabler, Berlin/Heidelberg

Jäkel-Wurzer, D.; Ott, K. (2014): Töchter im Familienunternehmen, Springer Gabler, Berlin/Heidelberg

Welche Effekte haben Fachlaufbahnen auf die Personalstrategie?

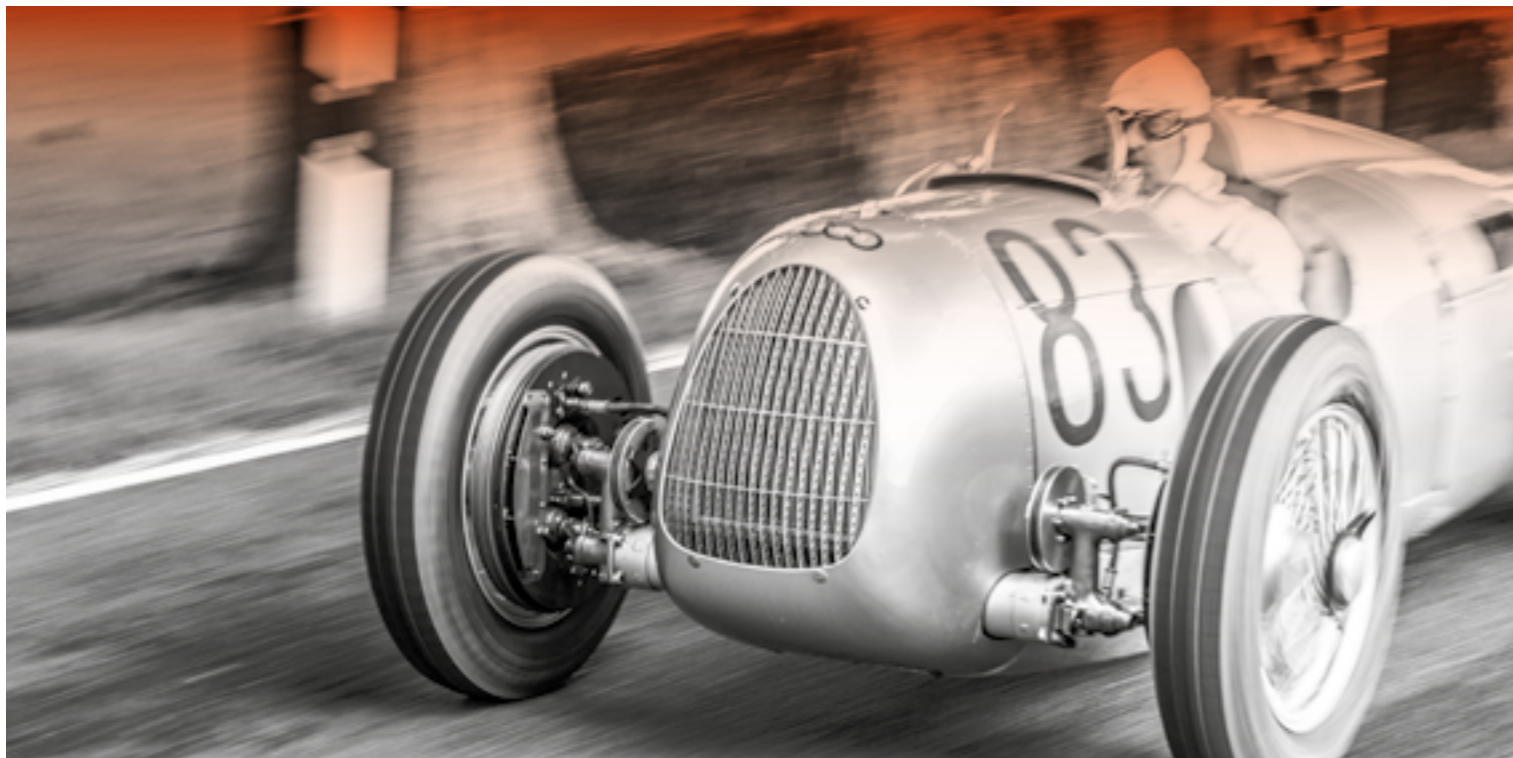
Mit rund 100 Beschäftigten kann man die Firma Zahnen Technik aus dem rheinland-pfälzischen Arzfeld als Prototyp eines inhabergeführten, mittelständischen Familienunternehmens bezeichnen. Das Geschäftsfeld des international tätigen Unternehmens umfasst innovative Lösungskonzepte für den stark wachsenden Abwassermarkt mit dem Ziel, die weltweite Wasserqualität zu verbessern. Auch Zahnen Technik steht vor der Herausforderung qualifizierte Fach- und Schlüsselkräfte zu binden sowie anforderungsgerecht weiterzuentwickeln. Hierfür wurden Anfang 2019 Fachlaufbahnen eingeführt – bislang mit großem Erfolg. Helena Nickels ist Personalreferentin bei Zahnen Technik und erläutert die wesentlichen Bausteine und Effekte dieser Personalstrategie.



Autorin:
Helena Nickels ist Personalreferentin bei der Zahnen Technik GmbH.
h.nickels@zahnen-technik.de



Potenziale fördern,
 Perspektiven eröffnen,
 Know-how sichern



Fachlaufbahnen – warum?

Bei Zahnen Technik sind flache Hierarchien etabliert, somit kann nicht jeder Mitarbeiter eine Führungskarriere anstreben und auch nicht jeder Mitarbeiter möchte Führungsaufgaben übernehmen. Durch die Fachkarriere bietet man den Mitarbeitenden eine Perspektive, denn mit zunehmender fachlicher Qualifikation kann man sich zum Experten weiterentwickeln. Der Arbeitgeber stärkt dadurch die Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen und erhält sich somit Leistungsträger sowie Know-how. Zusätzlich ist die gezielte Förderung der Arbeitnehmer eine wichtige Voraussetzung, um Innovationen im Unternehmen anzutreiben.

Ein weiterer Pluspunkt dieses Systems besteht darin, dass die Arbeitgeberattraktivität nicht nur nach innen, sondern auch nach außen gesteigert wird. Die Einführung von Fachlaufbahnen erleichtert die Rekrutierung von Fachkräften und erhöht dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit deutlich.

Strategie für reelle Herausforderungen

Bei der Ausgestaltung der Fachlaufbahn geht es in erster Linie um den Blick in die Zukunft – Zahnen Technik hat dafür für jeden Geschäfts- bzw. Tätigkeitsbereich die aktuelle Situation mit den strategischen und realen Herausforderungen der kommenden Jahre sowie den Kompetenzanforderungen und dem Geschäftsmodell der Zukunft abgeglichen. Dabei hat man sich zunächst auf die Schlüsselpositionen im Unternehmen konzentriert (Projektleitung, Entwicklung, Konstruktion etc.). Im nächsten Schritt sollen die Fachlaufbahnen auf weitere Jobfamilien ausgedehnt werden.

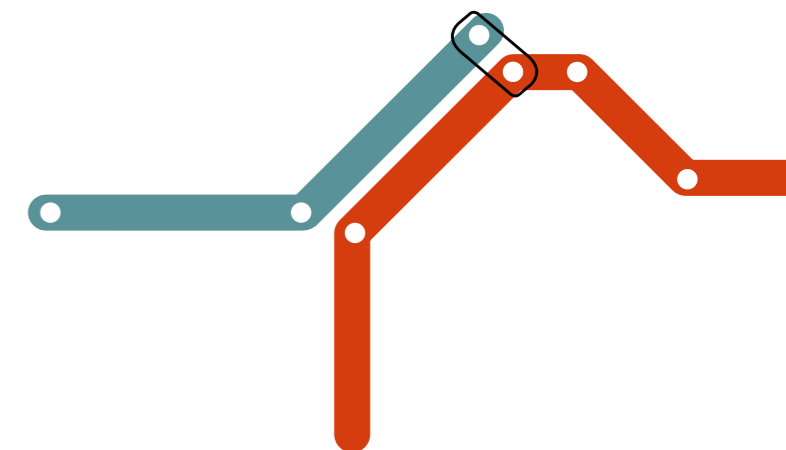
Im Modell von Zahnen Technik ist die Hierarchie der Fachlaufbahnen in „Junior“, „Experte“ und „Senior“ unterteilt. Je nach Stelle gibt es auch Spezialisten als Vorstufe zum Experten. Wenn die betreffenden Mitarbeiter die Ausbildung bzw. das duale Studium nicht im Unternehmen absolviert haben, durchlaufen sie ein individuelles Traineeprogramm, bevor die erste Stufe der Fachlaufbahn erreicht wird. Die Dauer des Traineeprogramms richtet sich nach den individuellen bisherigen Erfahrungen und Kenntnissen.

Somit ist das Fachlaufbahnkonzept sehr transparent aufgezogen. Die genannten Abläufe und Stationen der Fachlaufbahn werden in die jeweilige (auch für alle Mitarbeiter zugängliche) Stellenbeschreibung integriert. Wer also einen Jobwechsel innerhalb des Unternehmens anstrebt, kann in der jeweiligen Stellenbeschreibung einsehen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Jede Stufe einer Fachlaufbahn enthält genaue Kompetenzprofile, in denen beschrieben wird, welche Leistungen und Qualifikationen vom Arbeitnehmer erwartet werden. So ist für einen Entwickler beispielsweise klar, dass für den Schritt vom „Experten“ zum „Senior“ Projekte mit allen bisherigen Zielgruppen erfolgreich abgeschlossen und sichere Kenntnisse im Vertragsrecht vorhanden sein müssen.

Verbunden mit dem Erreichen der verschiedenen Stufen sind für den Mitarbeitenden unter anderem neue, interessante Aufgabenbereiche, mehr Verantwortung und Befugnisse.

Positive Effekte schon in der Pilotphase

In dem Prozess der Entwicklung der Fachlaufbahnen war der gesamte Führungskreis einbezogen. Die Entwicklung fand in mehreren gemeinsamen Workshops statt. In diesen wurden strategische Überlegungen sowie die Kriterien für die einzelnen Bereiche und Fachstufen bestimmt und auch Interviews mit einigen Mitarbeitern aus den Pilotbereichen geführt. Der letzte Schritt beinhaltete die Ge-



staltung der Pilotierungsphase und die Kommunikation in die Belegschaft. Dazu hat Zahnen Technik eine Betriebsversammlung einberufen. Im Anschluss daran fand in jedem Bereich ein separates Meeting statt, in dem die Stufen und die Zuordnung der einzelnen Mitarbeiter bekannt gemacht wurden. Im weiteren Prozess hat es sich als für alle Beteiligten zielführend erwiesen, in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen die Entwicklung innerhalb der persönlichen Fachlaufbahn zu besprechen und die möglichen Perspektiven im Unternehmen aufzuzeigen und festzulegen.

Besonders positive Effekte sind bei der Rekrutierung von neuen Fachkräften spürbar, denn durch die detaillierte Beschreibung der Fachlaufbahnen lassen sich potenziellen neuen Mitarbeitern von Anfang an die möglichen Perspektiven im Unternehmen aufzeigen.

Zurzeit befindet sich Zahnen Technik noch in der Pilotphase, dennoch gibt es bisher nur positives Feedback aus der Belegschaft, sodass im nächsten Schritt die Fachlaufbahnen auf weitere Bereiche ausgedehnt werden.

Gefühle kommunizieren!

Von der Kunst des Loslassens, Annehmens und der Frage:

„Und was kommt jetzt?“

„Sind Sie schon mal probenhalber gestorben?“ Diese Frage stellt Frau Prof. Dr. Birgit Felden ihren Klienten öfter. Denn viele Unternehmer machen sich keine oder verspätet Gedanken über die Zukunft – sowohl über die Zukunft ihres Unternehmens als auch über die Zeit, nachdem sie eben nicht mehr die Zügel ihres Betriebs in der Hand halten wollen oder können. Tatsächlich sind dies aber nicht die einzigen psychologischen Aspekte, die mit der Übergabe eines Unternehmens – ob innerhalb der Familie oder an extern – relevant sind. Hinzu kommen weitere Emotionen und (falsche) Erwartungen, die in diesem Verlauf eine Rolle spielen – eine große sogar –, die häufig auch über Gelingen oder Scheitern entscheiden. Prof. Dr. Felden berät seit vielen Jahren Unternehmer(-familien), Gründer und Führungskräfte und wir haben mit ihr über die Herausforderungen von Nachfolgen gesprochen.



Prof. Dr. Birgit Felden ist Beraterin, Hochschullehrerin und Autorin. Seit 2008 ist sie Direktorin des von ihr initiierten Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin. felden@birgitfelden.de

Die Fragen stellte **Juliane Kummer**. Sie ist Referentin im Fachbereich „Gründung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. kummer@rkw.de

Frau Prof. Dr. Felden, eine Unternehmensnachfolge ist ja für alle Beteiligten eine sehr komplexe Angelegenheit. Neben rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Aspekten spielen auch Emotionen eine große Rolle – warum?

Weil es sich immer noch um Menschen handelt, die eine Entscheidung treffen, die ihr Leben komplett umkrempelt: Übergebende und Übernehmende treten in einen neuen Lebensabschnitt ein, und das ist mit Emotionen, ja oft auch mit Ängsten, verbunden. Emotionen sind aber nicht per se schlecht oder gut. Sie können einen großen Nutzen haben – setzen Ressourcen frei oder machen auf schlummernde Probleme aufmerksam. Leider beobachten wir aber auch häufig Gefühle von Engstirnigkeit, Missgunst oder Neid – insbesondere bei innerfamiliären Nachfolgen in Unternehmerfamilien.

Technische Fragen können in der Regel rational behandelt werden. Die emotionalen Aspekte einer Unternehmensübergabe sind viel schwieriger zu lösen. Emotionen sind jedoch ein gutes Signal dafür, dass die involvierten Personen miteinander sprechen müssen. Und hier kommen wir auch zur Lösung der meisten Probleme: Kommunikation. Gefühle müssen kommuniziert werden. Aber das klingt leichter, als es ist. Viele Unternehmer in der heutigen Nachfolgeneration sind es nicht gewohnt, andere bei persönlichen Fragen ins Vertrauen zu ziehen.

Passiert das jedoch nicht, können Unternehmen und Unternehmerfamilien daran zugrunde gehen beziehungsweise sich entzweien.

Aus Ihrer Erfahrung – was bedeutet das „Loslassen“ für den Übergebenden und welche Rolle spielt es im Übergabeprozess?

Loslassen ist ebenfalls eine sehr emotionale Aufgabe, weil der Unternehmer oder die Unternehmerin sich dabei zwangsläufig mit der eigenen Bedeutung auseinandersetzt. Gerade im Mittelstand leben viele Unternehmer für ihr Unternehmen, definieren sich darüber als Person und bauen sich oft gar kein Leben jenseits der Arbeit auf. Das Unternehmen ist nicht schlicht eine Sache. Es ist sein oder ihr Unternehmen. Er hat es möglicherweise selbst einmal gegründet. Oder hat es von der Elterngeneration geerbt, die es selbst schon von der Großelterngeneration geerbt hat. Das Unternehmen ist auch nicht schlicht ein Arbeitsplatz. Das unterscheidet Unternehmer von angestellten Managern eines großen Unternehmens. Und das macht eine Firmenübergabe nicht selten zu einem sehr schmerzhaften Prozess. Der Rückzug und die Übergabe an jemanden, der vielleicht auch andere Akzente setzt und Dinge anders angeht, fallen dann schwer, weil sie Verlust von Macht und Status mit sich bringen.

Ich halte es für außerordentlich wichtig, sich frühzeitig mit dem „Danach“ zu beschäftigen, um nicht in ein großes Loch zu fallen. Wer sein Leben lang Unternehmer war, der hat das im Blut und sollte rechtzeitig einen Plan B schmieden, um den möglicherweise empfundenen Bedeutungsverlust zu kompensieren. Ehrenamtliche Tätigkeiten, etwas ganz Neues lernen, die berufliche Erfahrung an junge Unternehmen weitergeben – es gibt viele Ansatzpunkte.

Und was bedeutet das „Nachfolgen“?

Wer sich selbstständig machen will, hat die Wahl zwischen einer Neugründung und einer Übernahme eines Unternehmens. Die Übernahme einer bestehenden Firma ist oft eine spannende Alternative.

Die größte Herausforderung für ein neugegründetes Unternehmen stellt seine Etablierung auf einem Markt dar, selbst wenn die Gründungsidee überzeugend ist. Viele Gründer scheitern, weil sie sich nicht am Markt durchsetzen können. Bei der Unternehmensnachfolge hingegen gibt es bereits einen Markt, Beziehungen zu Kunden und Lieferanten existieren, die Mitarbeiter bilden ein eingespieltes Team und der Nachfolger kann auf Erfahrungen aufbauen. Außerdem existieren genaue Unternehmenszahlen. Vorliegende Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen geben Auskunft über die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und sind zugleich eine verlässliche Basis für die weitere Planung. Dabei muss der Nachfolgende aber die besonderen persönlichen, unternehmerischen und fachlichen Anforderungen an eine Unternehmensnachfolge erfüllen. Mittelständische Unternehmen sind oft sehr stark durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt – langjährige Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten haben sich auf dessen Persönlichkeit eingestellt und der neue Chef muss dieses Vertrauen erst erwerben.

Warum ist es wichtig, sich vor einer Nachfolge ausreichend zu informieren?

Viele Unternehmer machen den zweiten Schritt vor dem ersten. Sie fragen

sich: Wie kann ich möglichst viele Steuern bei der Übergabe sparen? Auf welche Art und Weise zahlt sich eine Übernahme für mich aus? Im ersten Schritt sind aber ganz andere Fragen wichtig, und diese betreffen typische Management-Themen. Möchte ich den Standort und Mitarbeiter halten? Gibt der Nachfolger die notwendigen Kompetenzen als Unternehmer her? Habe ich ein solides Konzept, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen? Bevor ich mir Gedanken um steuerliche Optimierungen mache, sollte ich diese Fragen beantwortet haben. Vor allem bei kleineren Mittelständlern ist die Nachfolge auch ein persönliches Thema: Altersvorsorge, Familienabsicherung, Gesundheit – es gibt viele Fragezeichen. Unternehmer finden Antworten über einen systematischen Nachfolgeprozess. Ich empfehle, dafür drei bis fünf Jahre Vorlauf einzuplanen. Beginnen die Überlegungen zum Abschied vom Lebenswerk rechtzeitig, können zum Beispiel Kinder oder Mitarbeiter als potenzielle Nachfolger systematisch aufgebaut werden. Es können rechtliche und steuerliche Aspekte von langer Hand vorbereitet werden, um Steuervorteile auszunutzen. Oft erhöhen sich auch Verkaufserlöse, wenn das Unternehmen über Jahre mit Bedacht auf einen Verkauf vorbereitet wird.

Wichtig für die Nachfolgenden ist es außerdem, sich ausreichend über das Unternehmen zu informieren. Das bedeutet nicht nur, Jahresabschlüsse zu lesen, sondern auch mit Mitarbeitern zu sprechen und die Chemie im Unternehmen zu spüren. Oftmals existieren auch unrealistische Vorstellungen, also junge Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich und ihre –

nicht nur finanziellen – Möglichkeiten überschätzen. Auch hier hilft ein systematischer Planungsprozess. Ein strukturiertes Vorgehen schafft dabei die Sicherheit, nichts zu vergessen.

Gibt es ein Erfolgsrezept für eine gute Nachfolge?

Lassen Sie mich etwas provokant mit den drei Fallstricken antworten, über die Unternehmen immer wieder stolpern. Einige habe ich bereits darge-



Zweitens sind emotionale, psychologische Stolpersteine zu nennen. Mehr als rund die Hälfte aller Unternehmen wird innerhalb der Familie übergeben. Erwartungen, dass der Sohn oder die Tochter das Unternehmen übernehmen, können zum Beispiel dann zu Schwierigkeiten führen, wenn der Nachwuchs diesem Wunsch nur halbherzig nachkommt oder vielleicht fachlich oder vom Typ her gar nicht geeignet ist, das Unternehmen zu leiten. In manchen Familien vermischen sich auch immer wieder persönliche und unternehmerische Felder. Sachliche Diskussionen fallen dann schwer.

Und schließlich halten sich einige Unternehmerinnen und Unternehmer scheinbar für unsterblich. Ich kann mich nicht erst mit der Nachfolge beschäftigen, wenn ich einen Unfall hatte oder schon angeschlagen bin. Ich frage in meinen Beratungen scherzhaft gerne: „Wer von Ihnen ist schon einmal probenhalber gestorben?“ Im Prinzip sollte schon jeder Gründer eine Notfallplanung in der Tasche haben. Wenn ich nicht mehr handlungsfähig oder schwer erkrankt bin, ist es zu spät, die entscheidenden Weichen zu stellen.

Vielen Dank, Frau Prof. Dr. Felden!

Literatur & Links:
Nähere Informationen zum nachfolg-o-mat, dem Nachfolgefahrplan sowie dem KMUrechner finden Sie unter nachfolge-in-deutschland.de

stellt. Das ist erstens der oft sehr späte Zeitpunkt, zu dem man sich ernsthaft mit der Frage der Nachfolge beschäftigt. Der gesamte Abwicklungsprozess dauert in der Regel drei bis fünf Jahre, manchmal auch länger. Das machen sich die wenigsten bewusst. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten sich ab dem 50. Lebensjahr spätestens mit dem Gedanken beschäftigen, wer in ihre Fußstapfen tritt.



Wie der Vater so der Sohn!?

Generationenwechsel in einem mittelständischen Bauunternehmen

Die Brömer & Sohn GmbH mit Sitz in Wiesbaden wurde im Jahre 1933 gegründet und ist seither in Familienhand. Das Unternehmen beschäftigt fast 100 Mitarbeiter und bietet Leistungen in den Bereichen Hochbau, Ingenieurbau, Schlüsselfertigbau und Sanierung an. Jörg Brömer leitet das Bauunternehmen in vierter Generation, sein Vater Karlheinz Brömer hat den Staffelstab schon vor einigen Jahren an ihn übergeben und ist heute Generalbevollmächtigter. Wie funktioniert die „klassische“ familieninterne Übergabe in einem traditionsreichen Betrieb? Wir haben mit Vater und Sohn über ihre Erfahrungen bei der Unternehmensübergabe gesprochen.



Jörg Brömer ist Geschäftsführer der Brömer & Sohn GmbH in Wiesbaden. info@broemer.de

Karlheinz Brömer ist Generalbevollmächtigter der Brömer & Sohn GmbH in Wiesbaden. info@broemer.de

Die Fragen stellte Christina Hoffmann. Sie ist Leiterin der RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum. c.hoffmann@rkw.de





Herr Brömer, war es immer Ihr Wunsch, dass Ihr Sohn in Ihre Fußstapfen tritt?

K. Brömer: Ich bin der Meinung, dass es wichtig ist, das im Leben zu tun, was man wirklich machen möchte. Jeder hat seine Stärken und Schwächen, die müssen nicht unbedingt zum elterlichen Betrieb passen. Darum war für mich ganz und gar nicht klar, dass mein Sohn einmal die Firma übernimmt. Er sollte vielmehr frei entscheiden können.

Ich war ja selbst einmal Nachfolger. Damals war klar, dass ich eine vernünftige Ausbildung mache, die zu unserem Betrieb passt. Schon während meines Bauingenieurstudiums habe ich meinen Vater vertreten, und als ich das Studium beendet hatte, ist er mehr oder weniger weggeblieben. Ich habe das Unternehmen also ohne Einarbeitung von meinem Vater übernommen.

J. Brömer: Bei mir war der Übergang ganz anders. Ich bin 2004 zunächst als Bauleiter ins Unternehmen gekommen und wurde später Prokurist. 2007 ist mein Vater aus gesundheitlichen Gründen längere Zeit ausgefallen und ich habe ihn vertreten.

K. Brömer: Als ich wiederkam, habe ich festgestellt, dass die Firma noch lebt und mein Sohn als Nachfolger das recht gut gemacht hat und so haben wir beschlossen, dass ich ihm nach der anstehenden Feier zu unserem 75-jährigen Bestehen das Unternehmen übergebe. Drei Monate später ist Jörg an meine Stelle als Geschäftsführer getreten, seitdem bin ich Generalbevollmächtigter.

Jörg, war es immer Ihr Wunsch, das elterliche Bauunternehmen zu übernehmen oder hätten Sie sich auch einen anderen Werdegang vorstellen können?

J. Brömer: Mit 16 wusste ich natürlich noch nicht, wohin die Reise geht. Meine Vorstellung von der Zukunft war noch sehr vage. Mein Vorteil war, dass ich die Zeit während des Abiturs und der Bundeswehr für die Entscheidung nutzen konnte. Tatsächlich habe ich mich auch anderweitig umgeschaut. Was meinen Vater jetzt sicher überrascht: Ich habe den Eignungstest für Piloten bei der Lufthansa gemacht, ihn bestanden und auch eine Stelle angeboten bekommen. Trotzdem habe ich mich dann über die Zusage der TU Darmstadt für das Studium im Bereich Bauingenieurwesen gefreut, auch weil es damals nur wenige Plätze gab. Damit waren die Weichen gestellt.

Gerne hätte ich noch Erfahrungen in anderen Unternehmen gesammelt, doch wegen des Alters meines Vaters bin ich nach meinem Abschluss direkt als Bauleiter ins Unternehmen eingestiegen.

Welches waren für Sie persönlich die größten Herausforderungen bei dem Übergang der Geschäftsführung vom Vater auf den Sohn?

J. Brömer: Vor- und Nachteil war, dass jeder im Betrieb wusste, wer ich bin. Viele Mitarbeiter haben mich schon als kleinen Jungen in kurzen Hosen gekannt, der über den Hof läuft und im großen Sandhaufen spielt. Für einige von ihnen war es nicht einfach, mich nicht mehr als das Kind im Sandkasten, sondern als Vorgesetzten zu sehen, doch mit der Zeit hat sich dieses Problem erledigt.

Was sicherlich schon damals geholfen hat, ist, dass ich den Mitarbeitern respektvoll gegenüber aufträte und authentisch bin.

Wie war dieser Übergang für Sie, als Sie das Unternehmen an den Sohn übergeben haben?

K. Brömer: Von dem Test bei der Lufthansa wusste ich tatsächlich nichts. Aber es wäre gelogen zu behaupten, es sei mir egal gewesen, ob mein Sohn das Unternehmen übernimmt. Im Gegenteil: Ich war sehr froh, als er mir sagte, dass er meine Nachfolge antreten möchte. Ich habe dann versucht, viele Dinge zu ebnet und ihm nahezubringen. Trotzdem sind wir zwei Menschen mit zwei Köpfen. Ich muss akzeptieren, dass er manches anders sieht als ich, denn die Zeiten haben sich geändert.

J. Brömer: Was ich beibehalten habe, sind aber vor allem unsere Werte. Auf einen ordentlichen Umgang miteinander wurde bei uns schon immer Wert gelegt. Das ist für ein soziales Zusammenleben einfach das A und O.

Gab es Veränderungen in der Unternehmensführung und diskutieren Sie noch über bestimmte Themen oder Entscheidungen?

J. Brömer: Sicherlich diskutieren wir – und das auch sehr kontrovers. Die Zukunft wird zeigen, wer Recht hatte. Die Veränderungen sind aber sicher nicht nur von meiner Person abhängig. Im Zuge der Digitalisierung beispielsweise mussten Strukturen aufgebaut werden, deren Kosten nicht unerheblich waren. Vor 15 Jahren wäre das nicht nachvollziehbar gewesen.

K. Brömer: Eigentlich kann ich nicht mitreden, ich treffe keine Entscheidungen mehr. Manchmal frage ich mich aber schon, ob etwas notwendig ist. Aber ich weiß, bei einem Generationenwechsel kann nicht jede Eventualität bedacht werden. Ich teile meine Erfahrungen mit meinem Sohn und der große Vorteil ist, dass ich im Falle eines Problems immer noch da bin und berate.

... und Sie sind Generalbevollmächtigter.

K. Brömer: Das ist etwas Tolles und wirklich praktisch. Ich darf fast alles, kann aber im Hintergrund bleiben.

J. Brömer: Ich bin wegen einer Krankheit für zwei Monate ausgefallen, da war es für mich gut zu wissen, dass der Rückhalt in der Familie noch da ist und ich mir um den Betrieb keine Gedanken machen muss.

Wo sehen Sie allgemein die größten Herausforderungen bei einer familiären Unternehmensnachfolge? Was würden Sie anderen in einer ähnlichen Situation mit auf den Weg geben?

K. Brömer: Das Wichtigste ist, dass der oder die Nachfolger nicht in die Rolle gedrängt wird, sondern von der Aufgabe überzeugt ist. Das bedeutet für mich, sich entscheiden zu können. Wer seine Stärken nicht in der Baubranche sieht, kann beispielsweise ein hervorragender Chirurg werden. Alles ist ok, wenn man dazu die Lust verspürt und das Talent hat.

J. Brömer: Ich kann mich nur voll und ganz anschließen. Wichtig bei der Unternehmensübergabe ist aber auch eine offene Kommunikation zwischen Unternehmensübergeber und -übernehmer.

K. Brömer: Das ist sehr wichtig. Der Nachfolger sollte über die Unternehmensinterna und -substanz Bescheid wissen. Oft wird gerade Letzteres vom Nachfolger falsch eingeschätzt und kann die Existenz des Unternehmens gefährden – und dann machts „Bumm“.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen und Ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben.

Wir wünschen Ihnen weiterhin noch viel Erfolg!

Startup oder Nachfolge – Welcher Unternehmertyp sind Sie?



Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht Unternehmer zu werden? Im Prinzip gibt es zwei Wege, den Traum vom eigenen Unternehmen zu verwirklichen: Sie können ein neues Unternehmen gründen oder ein bestehendes übernehmen. Wer ein Startup gründet, muss allerdings erst einmal eine Idee zu einem Produkt weiterentwickeln und dann Kunden dafür finden – mit höherem Risiko zu scheitern. Anders als in einem Startup hat man durch die Übernahme eines etablierten, mittelständischen Unternehmens von Anfang an Mitarbeiter, Produkte und Kundenbeziehungen mit entsprechenden Einnahmen. Das sind aber bei weitem nicht die einzigen Unterschiede zwischen den beiden Varianten und es gibt noch viele weitere Punkte, über die man sich Gedanken machen sollte, sobald man plant, Unternehmer zu werden. Unser Test kann Ihnen Aufschluss darüber geben, welcher Unternehmertyp Sie sind.



Autor:

Dr. Kai Morgenstern ist Referent im Fachbereich „Gründung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. morgenstern@rkw.de

Disruption oder Tagesgeschäft

- Ich möchte tiefgreifende Umwälzungen anstoßen
- In etablierten Strukturen finde ich mich schnell zurecht
- Innovative Technologien und neue Märkte begeistern mich
- Es fällt mir leicht, bestehende Prozesse anzunehmen und diese zu verbessern

Überwiegend „blaue“ Aussagen treffen zu

Wenn Sie davon träumen, in Ihrer Branche disruptive Umwälzungen anzustoßen und ganz neue Märkte durch revolutionäre Produkte zu schaffen, dann sind sie eindeutig der Startup-Typ, denn für Nachfolger steht all das (zumindest vorerst!) nicht auf der Agenda.

Überwiegend „orange“ Aussagen treffen zu

Als Nachfolger haben Sie zunächst die Aufgabe, das tagtägliche Geschäft zu verstehen und weiterzuführen. Nach außen liegt der Fokus darauf, den Markt zu beobachten und die bestehenden Kunden zu pflegen und nach innen müssen Sie die Mitarbeiter führen und den Betrieb am Laufen halten. In der Regel können Sie dann erst im zweiten Schritt größere Umgestaltungen anstoßen.

Vision oder Bodenständigkeit

- Meine Kreativität treibt mich voran
- Das Delegieren von Aufgaben fällt mir leicht
- Vertrieb ist meine Stärke – auch bei komplexen Produkten und Dienstleistungen
- Meine Ideen sind stärker als die Zweifler, denen ich begegne

Sowohl als Startup-Gründer als auch als Übernehmer müssen Sie Kapitalgeber oder Investoren finden, die sich an der Finanzierung beteiligen. Allerdings müssen Sie diese von unterschiedlichen Dingen überzeugen:

Überwiegend „blaue“ Aussagen treffen zu

Als Gründer ist es Ihre Aufgabe, den Investoren zu vermitteln, dass Sie in der Lage sind, Produktentwicklung und Kundenfindung Ihrer Vision entsprechend umzusetzen.

Überwiegend „orange“ Aussagen treffen zu

Als Übernehmer müssen Sie Ihre Geldgeber überzeugen, dass Sie Ihr neues Unternehmen erfolgreich führen und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern können.

Chef oder Partner

- Ich fühle mich wohl in der Rolle des Managers
- Ich agiere gerne im Team und kann mich schnell mit einer neuen Rolle identifizieren
- Ich brauche den Austausch auf Augenhöhe mit Kollegen
- Ich übernehme gerne Verantwortung für meine Mitarbeiter, auch wenn ich diese nicht selber ausgewählt habe

Überwiegend „blaue“ Aussagen treffen zu

Wer flache Hierarchien und schnelle Entscheidungen sucht, ist bei einem egalitär aufgestellten Gründerteam besser aufgehoben.

Überwiegend „orange“ Aussagen treffen zu

Als Nachfolger sollten Sie Spaß daran haben, von Beginn an Chef zu sein – und das kann in einem kleinen Unternehmen mit patriarchaler Tradition eine einsame Position sein.

Gestalten oder Arrangieren

- Geduld und Diplomatie sind meine Stärken
- Ich möchte mein Arbeitsumfeld selbst gestalten
- Ich habe Spaß an der Lösung detailreicher Probleme
- Ich gewinne zügig den Respekt und die Anerkennung meiner Mitmenschen

Überwiegend „blaue“ Aussagen treffen zu

Als Startup-Gründer können Sie Ihre Mitarbeiter selber auswählen und die Unternehmenskultur mit Umgangsformen und Hierarchien selber vorgeben. So können Sie selbst bestimmen, ob Sie als Chef lieber Visionär, Tech-Guru, Chef-Verkäufer oder Vaterfigur sein möchten.

Überwiegend „orange“ Aussagen treffen zu

Als Nachfolger müssen Sie sich erst einmal mit den Erwartungen der Mitarbeiter arrangieren, die Ihr Vorgänger geprägt hat, denn Unternehmenskultur lässt sich zwar ändern – aber nur langsam.

Berlin oder Sauerland

- Ich schätze kulturelle Angebote und gehe gerne zu Konzerten, ins Theater und großen Sportevents
- Regionale Tradition und Gemeinschaft schätze ich
- Naturnähe ist mir wichtig
- Ein diverses und internationales Umfeld sind wichtig für mich

Überwiegend „blaue“ Aussagen treffen zu

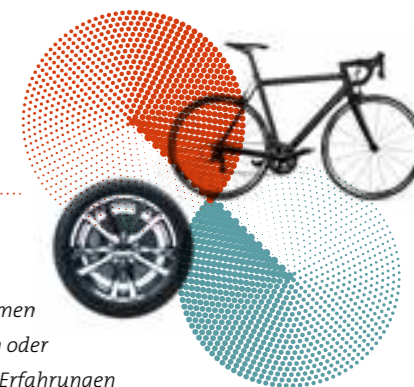
Insbesondere Startups profitieren von räumlich konzentrierten Ökosystemen, in denen sie in unmittelbarer Nachbarschaft von Forschungseinrichtungen, Investoren, etablierten Unternehmen und anderen Startups angesiedelt sind. Und diese Ökosysteme entfalten sich in der Regel in urbanen Räumen. Als Gründer eines Startups werden Sie höchstwahrscheinlich in der Stadt arbeiten und leben.

Überwiegend „orange“ Aussagen treffen zu

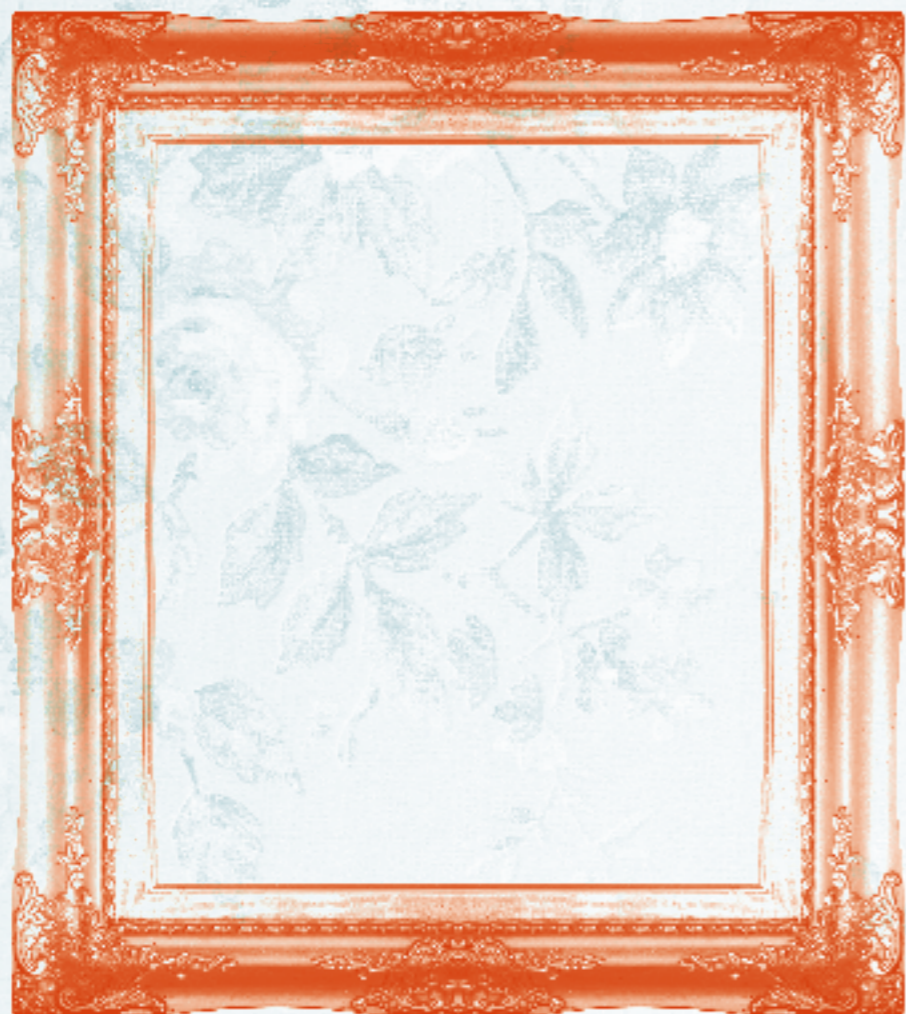
Falls Sie eine Unternehmensnachfolge in Erwägung ziehen, sollten Sie bedenken, dass viele erfolgreiche mittelständische Betriebe meist nicht in Lofts in hippen Berliner Stadtteilen anzutreffen sind, sondern eher in ländlichen Gegenden wie der Schwäbischen Alb oder dem Sauerland.

Fazit

Im Vergleich zu einem Startup haben Sie durch die Übernahme von Anfang an Mitarbeiter, Produkte und Kundenbeziehungen sowie entsprechende Einnahmen. Ob Sie dann einfach das Unternehmen so weiterführen wie bisher, weil es gut aufgestellt ist oder ob Sie behutsame Modernisierungen anstoßen oder gar eine Komplettanierung angehen müssen, hängt von dem Unternehmen ab, das Sie kaufen. Wissen, Erfahrungen und persönliche Eigenschaften, die Sie als Nachfolger benötigen, sind aber offensichtlich ganz andere als die, die von Ihnen als Startup-Gründer gefordert sind. Die Nachfolge in der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens ist also nicht einfach eine Möglichkeit unter vielen, zwischen denen Menschen auswählen können, die gern Unternehmer sein möchten, sondern erfordert spezifische Kompetenzen, die sich von den Anforderungen an eine Unternehmensgründung in vielen Fällen deutlich unterscheiden.



Familien- unternehmen – Steilvorlage für Gründer



Gründung und Unternehmensnachfolge aus familiärer Hand –

Ergebnisse des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) 2018/2019

Im Jahr 2018 hatte der GEM – das weltweit größte Forschungsprojekt zur Analyse von Gründungsaktivitäten und zu Gründungseinstellungen in 49 Ländern – ein Sonderthema in die Umfrage integriert, um zu analysieren, wie stark das Gründungsgeschehen durch familiäre bzw. verwandtschaftliche Bezüge geprägt ist. Hierzu hat das RKW Kompetenzzentrum in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Leibniz Universität Hannover die gründungsbezogenen Rahmenbedingungen in Deutschland speziell für Familienunternehmen und ihre Situation in Hinsicht auf die Unternehmensnachfolge untersucht.



Autoren:

Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer ist Projektleiterin im Fachbereich „Gründung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum.
gorynia@rkw.de

Armin Baharian ist Referent im Fachbereich „Gründung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. baharian@rkw.de

Familienunternehmen: das Zugpferd der deutschen Wirtschaft

Die Anzahl der Familienunternehmen in Deutschland ist im Vergleich zu anderen Industrienationen verhältnismäßig hoch. Laut einer Studie sind 91 Prozent aller nicht-öffentlichen Unternehmen in Deutschland von Familien geführte und kontrollierte Unternehmen – und sie beschäftigen mit rund 60 Prozent deutlich über die Hälfte aller in der Privatwirtschaft tätigen Arbeitnehmer (Stiftung Familienunternehmen 2019). Auch spielen Familienunternehmen eine bedeutende Rolle in ländlichen Regionen. Dort, wo es oft an Arbeits- und Ausbildungsplätzen fehlt, sind sie ein entscheidender Faktor im Vergleich zu großen Konzernen, die eher in Ballungsräumen neue Arbeitsplätze schaffen. Deutsche Familienunternehmen sind meist Mittelständler – rund 95 Prozent von ihnen zählen zu den kleinen und mittleren Unternehmen (BDI 2016).

Gute Rahmenbedingungen für Familienunternehmen?

Familienunternehmen finden in Deutschland grundlegend gute und unterstützende Bedingungen vor. So attestieren 84 Prozent der befragten GEM-Experten ein hohes oder sehr hohes Vertrauen seitens der deutschen Bevölkerung in familiär geführte Betriebe (siehe Abbildung 1). Es besteht ein signifikanter Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen. Dies bestätigt auch eine von der Stiftung Familienunternehmen in Auftrag gegebene Forsa-Befragung. Laut der Studie vertrauen 88 Prozent der Deutschen den Familienunternehmen – dagegen vertrauten beispielsweise nur 15 Prozent der Befragten in Streubesitz befindlichen internationalen Konzernen. Hieraus ergibt sich ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, dessen Potenzial in der strategischen Ausrichtung der Betriebe, bezogen auf die Marktpositionierung und das Marketing, ausgespielt werden kann.

Auch wirkt die familiäre Aufstellung selbst als stützende Rahmenbedingung. Familienunternehmen wird eine sehr hohe Kompetenz bezogen auf die Unternehmenssteuerung zugesprochen. Die Unternehmensführung durch Eigentümer oder Familienmitglieder wird sehr positiv bewertet: Lediglich 16 Prozent der GEM-Experten sind der Meinung, dass die Unternehmensführung durch ein externes Management ökonomisch Erfolg versprechender wäre (siehe Abbildung 1).

Die Unterstützung von Familienunternehmen durch die staatliche Politik ist grundlegend vorhanden (siehe Abbildung 1). Jedoch sehen insbesondere bezogen auf einzelne Gesetze und Regulierungen 45 Prozent der GEM-Experten noch Optimierungsbedarf. Hilfreich für Familienbetriebe ist an dieser Stelle, dass entsprechende Branchenverbände die Rahmenbedingungen für Familienunternehmen verbessern.

Wer sind die GEM-Experten?

Die Befragten sind Personen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, die sich intensiv mit dem Thema Unternehmensgründung auseinandersetzen und somit einen breiten Überblick über das Gründungsgeschehen im jeweiligen Land vorweisen können.

Fast die Hälfte aller neugegründeten Unternehmen sind in Familienhand

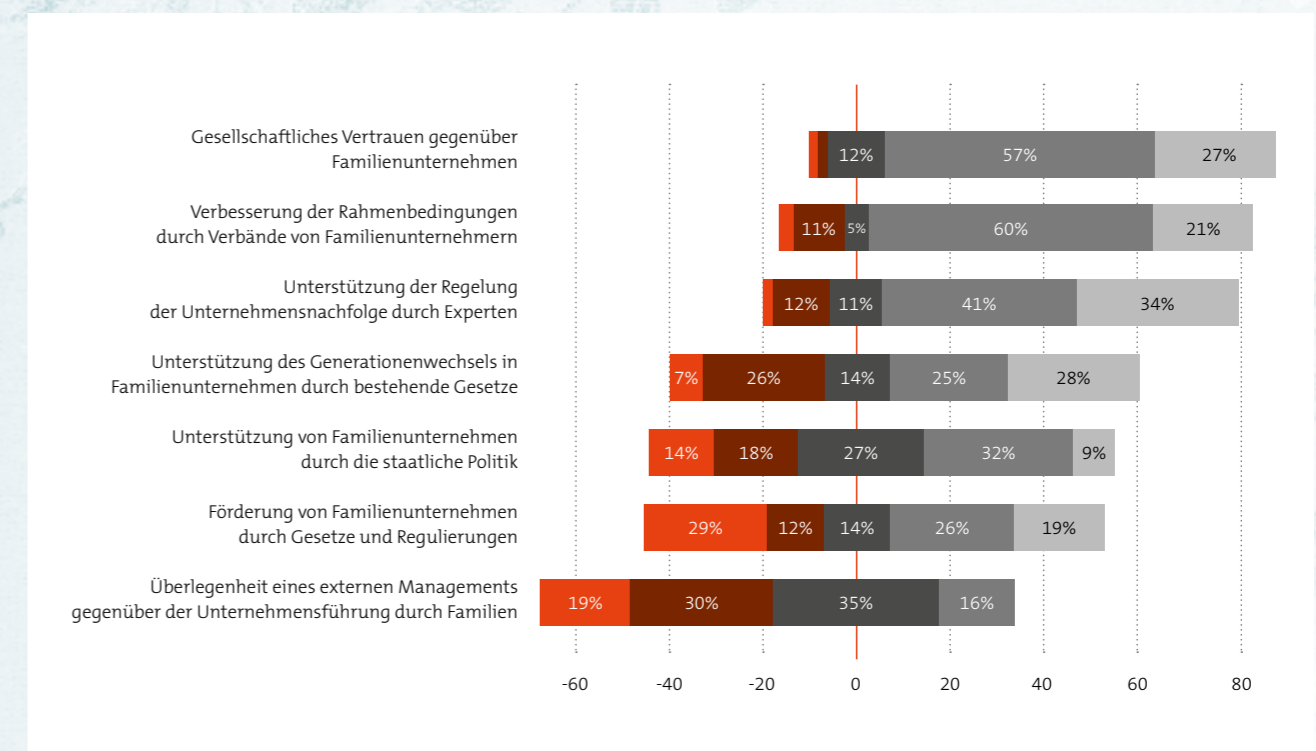
Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich durch die Digitalisierung, insbesondere in den letzten 15 bis 20 Jahren, in einem schnellen und rasanten Entwicklungszyklus mit tief greifenden Auswirkungen. Familienunternehmen stehen vor der Chance und Herausforderung in Hinsicht auf das Geschäftsmodell, die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, Vertriebswege, die Produktion etc. neue Wege zu gehen. Aufgrund der Chancen der Digitalisierung – aber auch generell – ist ein gewisser Grad der Erneuerung der Wirtschaftsstruktur durch junge Unternehmen, die neue Ansätze und Lösungen am Markt ausprobieren, wichtig.

Bei Betrachtung der GEM-Gründungsquote „TEA“ wird deutlich, dass auch bei Unternehmensgründungen in Deutschland ein starker Familienbezug besteht (siehe Abbildung 2). So befindet sich knapp mehr als die Hälfte der jungen Unternehmen überwiegend im Besitz der Gründungsperson und ihrer Familie. Bezogen auf die Unternehmensführung spielt der Einfluss eine noch höhere Rolle – bei rund 75 Prozent der neu gegründeten Unternehmen liegt die Geschäftsführung in familiärer Hand. Zudem spielen Familienmitglieder auch als Mitarbeitende eine große Rolle – bei knapp einem Drittel der neuen Betriebe besteht die Mitarbeiterstruktur überwiegend aus Familienmitgliedern.

TEA Quote

Die TEA (Total early-stage Entrepreneurial Activity)-Quote bezeichnet den Prozentanteil derjenigen 18 bis 64-Jährigen, die während der letzten 3,5 Jahre ein Unternehmen gegründet haben und/oder gerade dabei sind, ein Unternehmen zu gründen

Abbildung 1: Die Einschätzung der gründungsbezogenen Rahmenbedingungen für Familienunternehmen

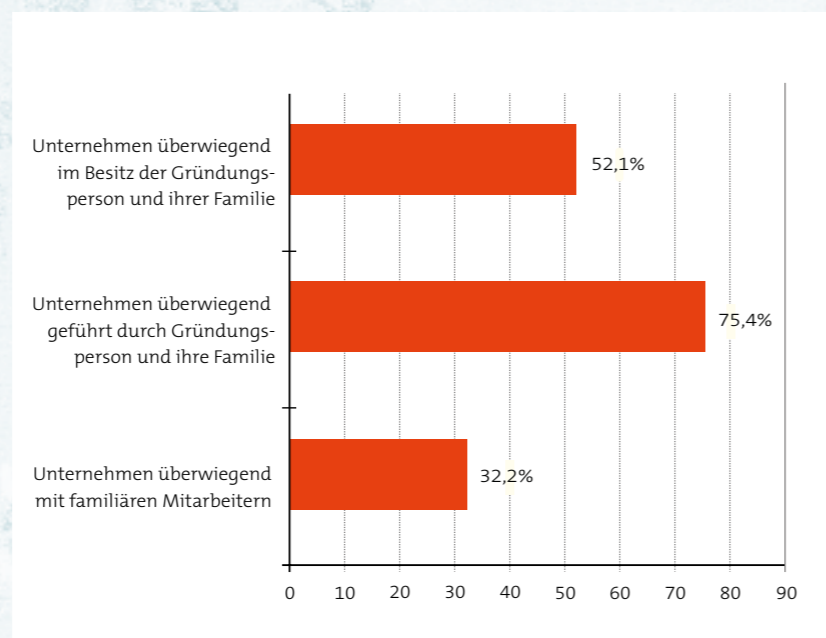


Die Weichen auf Zukunft stellen

Für Familienunternehmen bieten die Unternehmensnachfolge und der damit verbundene Generationenwechsel eine Chance, zukünftige Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. So wird die derzeit übernehmende Generation als sehr digital-affin eingeschätzt (vgl. auch Prügl/Spitzley 2017) – es wird prognostiziert, dass die Nachfolger das Thema Digitalisierung noch stärker in der Unternehmensstrategie berücksichtigen und auch bezüglich der Geschäftsmodelle mit neuen Ansätzen experimentieren werden. Sie können in die Betriebe somit wichtige Zukunftsimpulse einbringen. Der Family Business Survey zeigt, dass dieses Thema derzeit von hoher Wichtigkeit ist – so stufen die Deutschen Familienunternehmen bei den Zielen für 2019 die Steigerung ihrer Innovationskraft direkt nach der Gewinnung und Bindung von Talenten auf dem zweiten Platz ein (PwC 2018). Angesichts dieser Ergebnisse bleibt jedoch festzuhalten, dass die Überbergeneration teilweise auch aktuell schon wichtige Weichenstellungen vornimmt und diesbezüglich nicht nur den Generationenwechsel abwartet.

Bezogen auf die Unterstützungslandschaft sind die Aussichten für eine gelungene Unternehmensnachfolge gut. So ist die Unterstützung von Familienunternehmen bei der Regelung der Unternehmensnachfolge durch professionelle Berater und Fachleute aus Sicht nahezu aller GEM-Experten gegeben (siehe Abbildung 1). Auch bei der Nutzung dieses Angebots lassen sich Steigerungen feststellen: Im Jahr 2017 hatten 14 Prozent mehr Senior-Unternehmer und

Abbildung 2: Der Familienanteil bei TEA-Gründungen



Nachfolgeinteressenten an IHK-Nachfolgetagen, -Seminaren und -Beratungen teilgenommen als im Jahr zuvor. Insbesondere das Engagement von Frauen ist beachtlich: In 2017 entfiel auf sie ein Viertel aller Interessenten (DIHK 2018), im Jahr davor war es noch etwa ein Fünftel.

Trotz des insgesamt positiven Trends muss die Bekanntheit der Unternehmensnachfolge als Gründungsoption gesamtgesellschaftlich noch gesteigert werden – lediglich ein Viertel der GEM-Experten bewertet diese als im ausreichenden Maße vorhanden. In diesem Zusammenhang werden die in den letzten Jahren entstandenen Matching-Plattformen – wie beispielsweise „nexxt-change“ –, die eine effektive Zusammenführung von Senior-Unternehmen mit Übergabeabsicht und potenziellen Übernehmern unterstützen, von den GEM-Experten als positiver Beitrag angeführt. Positiv ist auch, wie die GEM-Experten die finanziellen Rahmenbedingungen für die Nachfolge bewerten. Knapp 65 Prozent sehen diese Bedingung zur Realisierung von Nachfolgevorhaben als positiv. Hier steht in Deutschland bei der erstmaligen Übernahme eines Betriebs eine ganze Bandbreite an Förderdarlehen, Bürgschaften und Beratungszuschüssen zur Verfügung.

Für Familienunternehmen bleibt die Suche nach einem geeigneten Nachfolger bzw. die rechtzeitige Regelung der Nachfolge dennoch eine Herausforderung. Laut einer aktuellen KfW-Studie würde knapp weniger als die Hälfte der Altinhaber das Unternehmen in die Hände eines Familienangehörigen legen. Dieser Wert lag im Vorjahr noch auf einem Niveau von über 50 Prozent (Schwartz 2019). Diese Entwicklung ist bezogen auf die gute Bewertung der Unternehmensführung durch Familienmitglieder im GEM (vgl. Abschnitt Rahmenbedingungen in diesem Artikel) kontraintuitiv.

Insgesamt betrachtet zeigt die GEM-Analyse sowohl in Bezug auf Unternehmensgründungen als auch bezogen auf das Thema der Unternehmensnachfolge, dass die für die deutsche Wirtschaft bedeutenden mittelständischen Familienunternehmen auch zukünftig ein wichtiger Faktor bleiben werden.

Literatur & Links:

BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2016): Faktencheck – Mittelstand und Familienunternehmen

DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2018): Unternehmensnachfolge 2018 – Große Herausforderungen, aber auch Lichtblicke.

DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge (2018). Zahlen und Einschätzungen zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Berlin.

Prügl, R.; Spitzley, D. (2017): Deutschlands nächste Unternehmergeneration – Eine empirische Untersuchung der Einstellungen, Werte und Zukunftspläne, 4. Auflage und Schwerpunkt „Digitalisierung“. München: Stiftung Familienunternehmen.

PwC - PricewaterhouseCoopers (2018): Family Business Survey

Schwartz, M. (2019): Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Planungen stabil auf hohem Niveau. In: KfW Research, Fokus Volkswirtschaft Nr. 241.

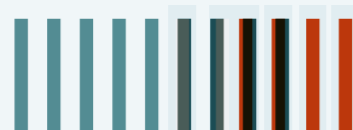
Sternberg, R.; Wallisch, M.; Gorynia-Pfeffer, N.; von Bloh, J.; Baharian, A. (2018): Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Länderbericht Deutschland 2017/18. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum, Hannover: Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Leibniz Universität Hannover.

Stiftung Familienunternehmen (2019): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München.

Vorsicht, Zündstoff!

Wie Nachfolgen in der Familie gelingen können.

Nicht ohne Grund wird die Nachfolge in einem Unternehmen als Königsdisziplin bezeichnet. In der Regel findet sie pro Generation nur einmal statt und die Erfahrungen, die man im Geschäftsalltag über viele Jahre als Antreiber oder Antreiberin des Unternehmens gewonnen hat, wie beispielsweise rasch und alleine zu entscheiden, helfen beim Projekt „Nachfolge“ nicht oder nur bedingt. Dies gilt sowohl für familieninterne als auch für familienexterne Nachfolgeprozesse oder einen Unternehmensverkauf. Der Prozess einer solchen Veränderung ist aber besonders bei Übergaben innerhalb der Familie sehr komplex.



Autorin:

Franziska Müller Tiberini ist Geschäftsführerin der Familienunternehmen.ch AG. mueller@familienunternehmen.ch



In den nachfolgenden Überlegungen werden primär organisatorische Aspekte der Unternehmensweiterführung beleuchtet. Überdies müssen weitere wichtige Themen wie Steuern, Finanzen und rechtliche Auswirkungen auf Ehe- und Erbschaftsregelungen bei der Planung berücksichtigt werden.

In jedem Fall braucht das Nachfolgeprojekt:

- Zeit = sorgfältige Planung über längeren Zeitraum
- Struktur = klares Projekt- und Zeitmanagement
- Team = Einbindung aller Betroffenen
- Kommunikation = offene, transparente Informationen, situativ abgestimmt, zwischen allen Beteiligten (Familie, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.)

Auch ein Unternehmen, das von einem Familienmitglied oft über Jahrzehnte wirtschaftlich erfolgreich geführt und entwickelt wurde, muss sich für die nächste Generation strukturell wandeln oder gar neu definieren. Alles verändert sich: das Unternehmen, die Mitarbeiter, der Markt, die Geschwindigkeit der Produktzyklen, die Technologien.

Eine der zentralen strategischen Fragen beim Generationenwechsel ist daher: Was braucht das Unternehmen in der Zukunft – in drei, in fünf oder in zehn Jahren? Genauer:

- Wie soll die Organisation in der Zukunft aussehen?
- Wie sieht die Führung/das Führungsteam aus?
- Welche Entscheidungsgremien mit welchen Eigenschaften und Fähigkeiten braucht die Führung?
- Welches Familienmitglied kann die gestellten Anforderungen erfüllen und will auch für das Unternehmen tätig sein?
- Welche (externen) Personen müssen hinzugezogen werden, damit das Unternehmen in der Zukunft langfristig bestehen kann?

Dazu betrachten wir beispielhaft zwei typische Szenarien in Nachfolgeprozessen:

Szenario Nr. 1: „Alles ist schriftlich perfekt geregelt, aber mein Vater kann nicht loslassen. Was kann ich tun?“

Dies ist definitiv kein Einzelfall. Der Telefonanruf des designierten Nachfolgers eines grösseren Fabrikationsbetriebs klingt fast verzweifelt. Die neunmonatige, sehr detailliert ausgearbeitete Einführungsphase für den Sohn als Nachfolger gestaltet sich unerwartet schwierig. Einmal bindet der Vater den Sohn in Entscheidungen ein, bittet ihn um Rat,

zieht ihn zu Sitzungen hinzu, ein anderes Mal entscheidet er wieder alles alleine. Nach kurzer Zeit ist der Sohn völlig demotiviert. Was ist zu tun, wenn die Umsetzung des Nachfolgeprozesses durch Nicht-Loslassen-Können, Misstrauen, ständige Nörgeleien oder Streitigkeiten ins Stocken gerät?

Das Erwachsenwerden der Kinder in einer Familie ist für Eltern und Kinder immer ein herausfordernder Prozess. Und das natürlich unabhängig davon, ob es ein Unternehmen in der Familie gibt oder nicht. Um sich auf Augenhöhe zu begegnen und mit Respekt zu behandeln, brauchen beide Generationen, Jung und Alt, ein Bewusstsein für die veränderte Beziehung im Erwachsenenalter. Dies ist meiner Ansicht nach eine sehr wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Gelingen einer Nachfolge. Der Anspruch auf das Beibehalten traditioneller Rollenbilder in der Familie, wie „Wir haben es schon immer so gemacht und wissen wie es geht“, kann die Zusammenarbeit nicht nur lähmen, sondern im schlimmsten Fall den Plan der Nachfolge zerstören oder gar die Familie auseinanderbringen.

In der Zusammenarbeit in einem Familienunternehmen ist gegenseitiges Verständnis und Vertrauen eine wichtige Voraussetzung, die nicht nur unterschätzt, sondern häufig gar nicht erst als Thema anerkannt wird. Es lohnt sich daher für die Akteure, eine gemeinsame Planung zur schrittweisen Übernahme von Verantwortung durch den Nachfolger aufzustellen. Elementar wichtig ist in diesem Prozess:

- Der Beziehungsebene muss genau so viel Beachtung geschenkt werden wie der Sachebene.
- Das „Miteinanderreden“ muss formalisiert werden (z. B. in Form eines Sitzungsplans):
- Wann sprechen wir über welche Themen und wie? Als Geschäftspartner oder als Familienmitglied? Wer entscheidet was?
- Welche Informationen brauchen wir? Und wie oft?

Ein transparenter Informationsfluss ist einer der Schlüssel für eine reibungslose Übergabe.

- Die Einsicht: Kommunikation und Konfliktfähigkeit fallen nicht vom Himmel!
- Zuhören
- Analysieren, wie wir miteinander reden und daraus lernen
- Gemeinsam entscheiden
- Falls Schwierigkeiten auftreten, Regeln einführen

Quintessenz: Der Nachfolgeprozess sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Es kann sehr hilfreich sein, die oben erwähnten Punkte am Anfang des Verlaufs auf den Tisch zu bringen und darauf basierend die weitere Planung zu erstellen. Eine neutrale, externe Begleitung im (Familien-) Nachfolgeprozess kann dessen Gelingen zusätzlich positiv beeinflussen. Umgekehrt können sich Streitigkeiten, unausgesprochene Erwartungen, mangelnde Flexibilität oder fehlender Veränderungswillen negativ auf den Übergabeprozess auswirken.

Szenario 2: Ein externer CEO als Nachfolgelösung eines Unternehmers in der dritten Generation

Der Vater, langjähriger Geschäftsführer und in dritter Generation Eigentümer eines größeren mittelständischen Unternehmens mit internationaler Ausrichtung, wird in zwei Jahren 65 Jahre alt. Seine vier Kinder sind zwischen 28 und 34 Jahre alt. Bevor er sich für seine Nachfolge entscheidet, möchte er abklären, ob bei den Kindern Interesse besteht, zukünftig eine Rolle im Familienunternehmen zu spielen, sei es als führende Mitarbeiter, Vorstandsmitglieder oder als Aktionär/Aktionärin.

Im Rahmen eines Familien-Workshops – geleitet von einer neutralen Beraterin – diskutieren alle Beteiligten ihre persönlichen Anliegen, Sichtweisen und Bedürfnisse in Hinsicht auf die Familie und das Unternehmen.

Als Resultat dieser Einzelgespräche und des Workshops wird Folgendes festgehalten:

- Alle Nachkommen möchten das Unternehmen grundsätzlich in der Familie behalten.
- Der Vater wird seine Nachfolge unabhängig von den vier Kindern für die nächsten 8 bis 10 Jahre regeln. Dafür wird ein Profil für die Akquirierung eines externen CEOs erstellt.
- Der Vater hat Anforderungen an die Kinder formuliert, welche zukünftig erfüllt sein müssten, um aktiv ins Unternehmen einzusteigen:
 - Abgeschlossenes Universitätsstudium oder Fachhochschule,
 - Alter mind. 38 bis 40 Jahre,
 - 2 bis 3 Jahre Erfahrung in einer Führungsposition in einem mittelständischen Industrieunternehmen (Branche spielt keine Rolle).
- Der Vater informiert die Kinder mehrmals im Jahr über den Geschäftsverlauf.

- In rund 6 Jahren sollte feststehen, ob sich jemand für die CEO-Position eignet.
- Danach soll nochmals in der Familie entschieden werden, ob die Firma verkauft wird oder in Familienhand bleibt.
- Zusätzlich soll ein Notfallszenario erarbeitet werden.

Quintessenz: Eine vorausschauende und detaillierte Nachfolgeplanung ermöglicht es allen Beteiligten, ihre Positionen und Bedürfnisse zu klären. Die Kinder haben ausreichend Zeit, sich darüber klar zu werden, ob sie die Nachfolge antreten möchten und gegebenenfalls die nötigen Qualifikationen zu erlangen.

Fazit

Nachfolgeprozesse sind oftmals sehr komplex – dies sollte allen Beteiligten bewusst sein. Und es geht nicht nur um die Bedürfnisse der „Senior“-Generation, sondern besonders um die der Nachfolgenden, denn diese müssen sich mit den getroffenen Entscheidungen aktiv(er) auseinandersetzen. Wenn die Töchter und/oder Söhne zu Beginn des Nachfolgeprozesses noch sehr jung sind, sollte man bedenken, dass sie sich noch emanzipieren müssen und vielleicht erst mit der Zeit ihre Vorstellungen und Bedürfnisse klar äußern können. Hierbei ist es dann beispielsweise sehr wichtig, unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten, Führungsstile und Vorgehensweisen miteinander zu diskutieren.

Und wenn es während des Übergabeprozesses doch mal hakt: Streitigkeiten sind Indikatoren für unterschiedliche Sichtweisen. Nehmen Sie diese als Einladung an – zum intensiven Austausch und Verhandeln für eine gemeinsame, erfolgreiche Lösung. Zusätzlich kann dann auch eine externe Begleitung helfen, die persönliche Gespräche moderiert – wenn nötig mit mediativen Elementen.

Denn es gibt kein „richtig“ oder „falsch“ – es gibt den Weg, der auch anders sein kann. Und man muss auch Fehler machen dürfen.

Die Haltung und Einsicht „Wir wollen gemeinsam einen Weg finden!“, ist meist ausschlaggebend für den Start in einen erfolgreichen Übergabeprozess.

Quereinsteiger Nachfolger Unternehmer

Erfolgreiches Praxisbeispiel für eine unternehmensexterne Übernahme

Knapp ein Drittel aller Firmenübertragungen bis 2022 erfolgt der aktuellen IfM-Studie nach an externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder andere Interessenten von außerhalb. Doch wie ist es, als Externer – und dazu noch als Quereinsteiger – ein etabliertes Familienunternehmen zu übernehmen? Ein positives Beispiel einer solchen Nachfolge hat das RKW Hessen in Marburg begleitet:



Autorin:

Andrea Herale ist Projektleiterin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit beim RKW Hessen. a.herale@rkw-hessen.de

Thomas Hilberg ist seit 1. Januar 2019 neuer Inhaber des Marburger Gartencenters. Die beiden bisherigen Gesellschafter haben den Traditionsbetrieb aus Altersgründen verkauft. Eine Besonderheit an dieser Übernahme war, dass der Nachfolger keine spezifische Branchenerfahrung mitbrachte. Anzug und Krawatte hat er inzwischen gegen Jeans und Polo-Shirt eingetauscht. Bisher hat die Übergabe des Staffelstabs trotzdem oder vielleicht auch gerade deshalb sehr gut funktioniert.

Das Marburger Gartencenter (vorher Pötschke Gartencenter) besteht seit einem halben Jahrhundert, ist fest etabliert und genießt nicht nur in der heimischen Region, sondern auch überregional einen sehr guten Ruf. Das Unternehmen ist wirtschaftlich stabil und hat rund 20 Mitarbeiter, die Hälfte davon arbeitet in Teilzeit.

Der Traum von der Selbstständigkeit

Thomas Hilberg ist gebürtiger Marburger, wohnt aber mit seiner Familie in Frankfurt/Main. Unter der Woche hat er eine Wohnung direkt über dem Gartencenter. Der 51-jährige Diplomkaufmann hat über zwei Jahrzehnte internationale Fach- und Führungserfahrung in Handel, Industrie und Dienstleistung gesammelt. „Ich hatte schon immer den Wunsch, unternehmerisch tätig zu werden“, erinnert sich der neue Inhaber. „Das Gartencenter war dann eine der Optionen. Die Branche finde ich richtig spannend. Meine Motivation für diesen Schritt war und ist, selbstbestimmter als früher agieren zu können, kürzere Entscheidungswege zu haben und gemeinsam mit meinem Team Dinge entwickeln zu können.“

Thomas Hilberg hatte sich früh mit Förderungsmöglichkeiten des Landes Hessen beschäftigt. Hier stieß er schnell auf das RKW Hessen in Eschborn, das ihm zu einer vom Wirtschaftsministerium geförderten Gründungsberatung mit dem Ziel einer Betriebsübernahme riet. Die Begleitung und die förderliche Abwicklung

des Projekts übernahm Thomas Fabich, Leiter Standort Kassel. Kennengelernt hatten sich beide während eines regionalen Unternehmersprechtags in Marburg. „Die Rahmenbedingungen bei dieser Nachfolge waren durchaus überraschend, da das Projekt an sich nicht zur bisherigen Vita des Übernehmers passte“, so Thomas Fabich. „Ich war neugierig, ob das funktioniert und habe ihm viele Fragen gestellt, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie sicher sich Herr Hilberg seiner Sache ist und um mögliche Stolpersteine zu diskutieren. Er hatte das ganze Vorhaben jedoch gut reflektiert.“

Nachfolgeprozess mit extrem enger Taktung

Auf Empfehlung des RKW Hessen ging Thomas Hilberg Ende 2018 gemeinsam mit Jens Olbrich, dem geschäftsführenden Gesellschafter der exact Beratung in Wetzlar und spezialisiert auf Unternehmensnachfolgen, die Ausarbeitung des Businessplans an. Dazu gehörten auch die Planrechnung, Vorbereitung der Bankunterlagen, Plausibilisierung und Beurteilung des Kaufpreises sowie die Finanzierungsgestaltung und -sicherung. „Eine bemerkenswerte Sache war die Geschwindigkeit, mit der das Ganze umgesetzt werden musste“, so Jens Olbrich. „Aus verschiedenen Gründen sollte die Nachfolge zum 1. Januar 2019 greifen, uns blieben nur wenige Wochen. Gesprächs- und Verhandlungstermine mit Verkäufern und Banken waren extrem eng getaktet, Höhepunkt war die notarielle Beurkundung ein paar Tage vor Weihnachten!“

Sorgen und Ängste von altem und neuem Inhaber

Für die beiden Altinhaber, Raimund Helland und Harald Spanka, war es sehr wichtig, nicht nur einen Nachfolger zu finden, der sowohl inhaltlich als auch finanziell in der Lage ist, ihr Geschäft zu übernehmen – ein neuer Inhaber sollte auch schnell beginnen, bei den Mitarbeitern „Wurzeln zu schlagen“. Ebenso vielschichtig waren die Ängste, denen sich Thomas Hilberg gestellt hat: „Natürlich bin ich diesen Schritt mit dem notwendigen Maß an Respekt gegangen. Es ist ja nicht nur das erhebliche finanzielle Engagement und die sich daraus ergebende Abhängigkeit, sondern ich breche auch mit meiner beruflichen Vergangenheit. Es gibt nur begrenzt einen Weg zurück. Ich bin sehr froh, dass die Lieferanten und Kunden den Übergang so positiv mitgetragen haben. Insbesondere unser Team, das in der Startphase so hervorragend gearbeitet hat, erfüllt mich mit großem Stolz.“

Der neue Inhaber hat alle Mitarbeiter, Geschäftsräume und die Betriebsausstattung übernommen. Von Januar bis Ende Mai 2019 haben die alten Inhaber ihren Nachfolger eingearbeitet. „In der Phase haben wir gemerkt, dass wir unseren Betrieb in die richtigen Hände übergeben haben“, so Raimund Helland. „Die Zusammenarbeit war in unserem Sinne und glücklicherweise nicht wie im amerikanischen Musical ‚My Fair Lady‘. Hier will Professor Higgins die Londoner Blumenverkäuferin Eliza Doolittle zu einer feinen Dame machen, indem er ihr strengen Unterricht erteilt und alles besser weiß. Herr Hilberg hingegen hat unsere langjährige Erfahrung respektiert. Dem Abnabelungsprozess stand aber natürlich die hohe emotionale Verbindung im Weg. Es war schwierig, das Gefühl abzulegen, unsere Mitarbeiter in irgendeiner Form im Stich zu lassen.“

Rückendeckung durch Mitarbeiter

Maßgeblich beteiligt am Erfolg der Übernahme ist auch Silke Siebelist, die bereits seit 15 Jahren als Geschäftsleiterin an Bord ist – und dort auch bleibt. „Ohne sie hätte ich das Gartencenter nicht übernehmen können“, gibt Thomas Hilberg zu. „Silke Siebelist hat unschätzbare Erfahrung. Sie ist das Bindeglied zwischen der Mannschaft

sowie mir und das Gesicht für die Lieferanten und Kunden.“ Auf die Frage nach ihrer Sicht der Dinge antwortet Silke Siebelist: „Ich wusste vom ersten Kennenlernen an, dass die Chemie mit Thomas Hilberg passt. Nicht nur menschlich, sondern auch im Hinblick auf Ziele und Führung dieses Unternehmens.“ Die gesteckten Ziele konnten im ersten Halbjahr übertroffen werden. Dabei stehen zwei Schwerpunkte im Zentrum des Handelns – die Zufriedenheit der Kunden und die der Mitarbeiter. Diese verfolgt das Duo mit großer Leidenschaft, bleibt im Dialog mit Kunden sowie dem Team und geht auch Verbesserungsvorschlägen konsequent nach. Da die Mitarbeiter des Gartencenters schon länger wussten, dass altersbedingt eine Betriebsübernahme ansteht, standen sie der Veränderung offen gegenüber.

„Als klar wurde, dass Thomas Hilberg keinen Umbruch anstrebt, wussten alle relativ schnell, dass es ein guter Weg werden wird – und sämtliche Ängste waren genommen“, erinnert sich Silke Siebelist. Der neue Inhaber bezieht sein Team sehr eng ein und bittet um aktive Teilnahme. Zum angenehmen Betriebsklima trägt zudem bei, dass er mit viel Kundenkontakt auf der Verkaufsfläche sichtbar ist und selbst mit anpackt.

Erst Kontinuität, dann Weiterentwicklung mit neuen Ideen

Wie geht es im Marburger Gartencenter weiter? Hierfür gibt es einen klaren Plan, der elementarer Inhalt des Geschäftskonzepts und der erfolgreichen Finanzierungsgespräche war. Thomas Hilberg möchte zunächst das Geschäft absichern und den neuen Namen sowie die neue Marke etablieren. In der Folge plant er, gemeinsam mit Silke Siebelist das Kompetenzprofil im Sinne von „Stärken stärken“ auszubauen, so die Marktposition weiter zu verbessern und Kundenbasis sowie Geschäft auszuweiten. Die Etablierung neuer Dienstleistungen, Produkte und Geschäftsbereiche erfolgt dann in einer dritten Phase.

Neustart Nachfolge

Dieses Heft steht ganz im Zeichen der Nachfolge. Auch im RKW selbst hat sich diesbezüglich im vergangenen Jahr etwas getan. Wir haben Dr.-Ing. Anette Rückert, Dr. Elisa Clauß und Dr. Mandy Pastohr gemeinsam getroffen und in Berlin mit ihnen sowohl über ihre neuen Aufgaben, persönlichen Erfahrungen und Gedanken zum Thema Nachfolge als auch über die Zukunft des RKWs gesprochen.



Dr. Elisa Clauß:

Dr. Elisa Clauß ist Referentin für Arbeitswissenschaften bei der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und beschäftigt sich mit dem Thema Arbeit und Gesundheit, speziell auch mit Fragen zur psychischen Belastung und New Work.

Seit September 2018 ist sie Vorsitzende des Beirats „Mensch und Arbeit“ des RKW Kompetenzzentrums und hat dort die Nachfolge von Herrn Breutmänn angetreten.

Dr.-Ing. Anette Rückert:

Dr.-Ing. Anette Rückert leitet seit Dezember 2018 das Referat „Unternehmensgründung, Finanzierungs- und Förderberatung“ in der Mittelstandsabteilung im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).

Sie verantwortet u. a. die neue BMWi-Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“. Ihr Referat ist zudem zuständig für die Förderung des RKW Kompetenzzentrums (beispielsweise Haushalts- und Programmplanung, Begleitung der Facharbeit gerade im Bereich Gründung).

Dr. Mandy Pastohr:

Dr. Mandy Pastohr ist seit März 2019 Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums. Zuvor hatte sie die Geschäftsführung bereits ein Jahr kommissarisch übernommen.

Seit 2013 war sie Leiterin des Fachbereichs „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ im RKW Kompetenzzentrum.

Sie sind alle drei noch verhältnismäßig neu in Ihren Positionen. Wie sind denn die ersten Monate in Ihren neuen Aufgaben gelaufen? Können Sie nahtlos an die Arbeit Ihrer Vorgänger anknüpfen oder machen Sie alles anders oder neu?

Dr. M. Pastohr: Dadurch, dass ich schon vorher im RKW war und dann in einer Doppelfunktion bereits kommissarisch die Geschäftsführung übernommen hatte, war die Umstellung nicht mehr allzu groß. Dennoch musste ich mich noch in die neue Position als Geschäftsführerin hineinentwickeln. Die Herausforderungen bei einem internen Aufstieg ist es, von den Kolleginnen und Kollegen, aber auch von externen Partnern in der neuen Position wahrgenommen zu werden. Auch ist es problematisch, wenn man zu schnell Neuerungen vornimmt und das Gewesene nicht ausreichend würdigt, denn schließlich war man selbst ja vorher mit an Entscheidungen beteiligt. Es ist ein Balanceakt, neue Wege einzuschlagen und dennoch das Alte nicht komplett infrage zu stellen. Für mich kann ich nur sagen, dass ich von der Belegschaft des RKWs sehr viel Unterstützung und Zuspruch erhalten habe. Dafür bin ich sehr dankbar.

Dr. E. Clauß: Bei mir war es ein Stückweit anders, da ich nicht intern aufgestiegen bin. Ich war vorher lange in der Wissenschaft und bin dann zur BDA gekommen. Das war schon eine größere Umstellung. Ich habe aber das Glück, sehr hilfsbereite Kollegen angetroffen zu haben, die mich bei der Erkundung des Neulands perfekt begleitet und eingearbeitet haben. Dafür bin auch ich sehr dankbar. Eine große Herausforderung war sicherlich, dass die BDA zu diesem Zeitpunkt selber in einer Umstrukturierung steckte. Der interne Server wurde neu aufgebaut und angelegt, die Dokumente waren nicht mehr da, wo sie vorher waren. Zusätzlich wurden viele neue Themen an mich herangetragen. Es war eine sehr aufreibende Zeit, aber es hat genauso viel Spaß gemacht, diese neue Aufgabe anzutreten.

Dr. M. Pastohr: Aber das klingt, als wäre das völlig normal bei so einem Start. Und: Sie konnten das ganze Feld völlig von sich aus aufrollen.

Dr. E. Clauß: Das habe ich auch gemacht. Ich bin eigentlich einfach in die Richtung gelaufen, die ich für die richtige

hielt. Ganz intuitiv, aber natürlich auch mit Absprachen. Und ich glaube, ich habe einiges neu gestaltet und auch umgeworfen, was mir aber dann auch erst im Nachhinein bewusst geworden ist. Vielleicht bin ich mit der ein oder anderen Idee auch angeeckt. Aber das gehört wohl auch dazu.

Dr. A. Rückert: Ich habe bereits in verschiedenen Arbeitsgebieten im BMWi gearbeitet: Grundsatzfragen der Mittelstandspolitik, Innovations- und Ressourcenmanagement für KMU, Clusterpolitik, Fachkräftesicherung, digitale Bildung. Dabei hatte ich intensive Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen außerhalb meiner Arbeitseinheit, auch zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in meinem neuen Referat. Dies erleichterte den Start. Ich muss auch sagen, ich nutze das Privileg der Neuen zu hinterfragen. So gewinne ich Wissen zu den neuen Themen, es entstehen daraus zudem neue Ideen. Auch plane ich, in Kürze mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu diskutieren, wo wir stehen, wo wir hinwollen, was wir verändern sollten.

Sie tragen jetzt alle drei in unterschiedlicher Funktion auch eine gewisse Mitverantwortung für das RKW. Was haben Sie für ein Bild von der Zukunft des RKWs? Wo soll es hingehen?

Dr. M. Pastohr: Unsere Aufgabe ist es, kleine und mittlere Unternehmen zu unterstützen. Aber nicht nur die, die es heute gibt. Wir sollen auch dafür sorgen, dass es morgen einen starken Mittelstand mit neuen Unternehmen gibt. Vor dem Hintergrund, dass sich Wirtschaft und Welt schnell „drehen“, müssen auch wir schneller, innovativer und frischer werden. Das Wichtigste wird aber nach wie vor sein, nah an den Unternehmen zu sein und zu bleiben.

Dr. E. Clauß: Ich bin hier auch ganz nahe bei Frau Pastohr. Die Zukunft muss frische, interessante, neue Projekte bringen, die auch den „Zahn der Zeit“ treffen. Also zu identifizieren, wo den Unternehmen der Schuh wirklich drückt. Das wäre mir sehr wichtig. Und in der Umsetzung müssen wir dann genauso dicht an den Unternehmen sein. Damit geben wir die richtige Unterstützung, die es braucht, um auch unangenehme Themen anzupacken, die sonst immer länger aufgeschoben werden. Hier sehe ich uns als BDA auch als eine tolle Plattform, um Themen

und Angebote noch breiter zu streuen, um zu Netzwerken und neue Unternehmen und Projektpartner zu finden.

Dr. M. Pastohr: Das ist auch genau das, was das RKW braucht. Wir brauchen gute Partner, mit denen wir zusammenarbeiten.

Dr. A. Rückert: An dieser Stelle möchte ich die Beiräte des RKW ins Spiel bringen. Ich spreche Sie, Frau Dr. Clauß, als neue Beiratsvorsitzende des Beirats „Mensch und Arbeit“ sozusagen stellvertretend an. Uns ist wichtig, dass die Mitglieder der Beiräte aktiv in die Projektarbeit des RKW Kompetenzzentrums miteinsteigen. Sie müssen in die Facharbeit ihre Expertise einbringen, deren praktische Handlungshilfen über ihre Netzwerke in die KMU tragen. Das RKW Kompetenzzentrum mit seinen Angeboten und Leistungen muss noch stärker zu einer bekannten

„Das RKW Kompetenzzentrum und sein Netzwerk sind für mich ein Schnellboot für die mittelständische Wirtschaft, um sie bei den Herausforderungen der Zukunft zu unterstützen.“

Marke für KMU werden, dabei sind die Beiräte wichtige Unterstützer. Und: Gemeinsam müssen wir rascher auf betriebliche Veränderungen reagieren. Das RKW Kompetenzzentrum und sein Netzwerk sind für mich ein Schnellboot für die mittelständische Wirtschaft, um sie bei den Herausforderungen der Zukunft zu unterstützen.

Wenn wir auf die Themen des RKW schauen ... wo sehen Sie aus Ihren jeweiligen Positionen heraus gemeinsame Zukunftsthemen? Gibt es Themen, für die Ihr Herz besonders kräftig schlägt?

Dr. M. Pastohr: Ich denke, unsere Schwerpunkte Innovation, Digitalisierung, Fachkräftesicherung und Unternehmensgründung einschließlich Unternehmensnachfolgen sind die richtigen und wichtigen. Und es gibt einiges, das wir unbedingt weiter voranbringen sollten, wie das For-

mat „Startup meets Mittelstand“. Das Thema Geschäftsmodellentwicklung bleibt vor allem in Hinblick auf Digitalisierung und künstliche Intelligenz ein spannendes Feld. Hierzu passt auch unser sehr erfolgreiches Projekt, in dem Azubis als Digitalisierungsscouts in ihren Betrieben ihre Digitalisierungsideen selbst umzusetzen. Hier werden wir weiter am Ball bleiben. Mit und für die Unternehmen.

Dr. E. Clauß: Mir ist es wichtig, dass wir uns an den Sorgen der kleinen und mittelständischen Unternehmen orientieren. Künstliche Intelligenz ist sicher ein relevantes Thema, aber ich habe die Erfahrung gemacht, dass einige Unternehmen noch sehr, sehr weit davon entfernt sind, dieses Thema wirklich anzupacken. Ich würde ich mir wünschen, dass wir da noch mal ganz genau hinschauen: Was brauchen die Unternehmen denn eigentlich wirklich jetzt? Und was ist dann der zweite und der dritte Schritt?

Dr. A. Rückert: Praxisnähe ist hier für mich auch ein wichtiges Stichwort. Nicht der aktuelle Hype zählt, sondern die Fragen, die die Unternehmerinnen und Unternehmer bewegen. Dies zu erfassen, werden die Beiräte nicht alleine leisten können. Vielleicht wäre es eine weitere gute Option, dass die RKW Landesorganisationen bei ihren „Kunden“ regelmäßig abfragen, für welche Themen sie praktische Lösungen brauchen. Hier sollten wir, also Beiräte, RKW und BMWi gemeinsam neue Ansätze diskutieren und testen. Das würde ich mir wünschen.

Vielen herzlichen Dank für das aufschlussreiche und interessante Gespräch. Wir freuen uns über eine weiterhin erfolgreiche und harmonische Zusammenarbeit.

Gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft meistern

Verstärkung für die Gremien des RKW

Im RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. wurde der Vorstand verstärkt und der Vorsitz neu bestimmt. Dirk Ernst Otto Westerheide wurde am 26. September 2019 zum neuen Vorsitzenden gewählt. Neuer stellvertretender Vorsitzender wird Michael Wagner, der seit 2013 beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) arbeitet und aktuell dort als Referatsleiter Mindestlohn und Tarifkoordination tätig ist. Die Entscheidung zugunsten von Wagner spiegelt die historisch wichtige Bedeutung der Sozialpartner wider, die seit den RKW-Anfängen 1921, insbesondere seit 1949, in den Gremien wertvolle Arbeit leisten.

Neuer Vorsitzender des RKW: Dirk Ernst Otto Westerheide

Der Unternehmergeist wurde dem 59-Jährigen bereits in die Wiege gelegt. Seine Eltern waren selbstständige Kaufleute, er selbst hat zahlreiche Firmen geleitet und in etablierte Unternehmen, aber auch in Startups investiert. Westerheide weiß, was für kleine und mittlere Unternehmen wichtig ist und dass die Herausforderungen, die die Zukunft bringen wird, zu einem Scheideweg führen: Wer sie meistert, überlebt und profitiert. Wer sie nicht angeht, wird mit großer Sicherheit scheitern. Im Sinne der kleinen und mittleren Unternehmen zu agieren und angehende Unternehmer bei der Unternehmensgründung ebenso zu unterstützen wie etablierte Firmen bei der Digitalisierung, Fachkräftesicherung, Unternehmensentwicklung und Nachfolgeregelung – das ist sein Antrieb als RKW-Vorstandsvorsitzender. Westerheide war bis 2018 Präsident des Gesamtverbandes Kunststoffverarbeitende Industrie (GKV). Er ist Ingenieur, Betriebswirt und war von 1997 bis 2001 Geschäftsführender Gesellschafter des Mehrwegverpackungsunternehmens Stucki Kunststoffverarbeitung GmbH. Anschließend übernahm er ein Startup für den internationalen Vertrieb einer Erfindung im Kunststoffspritzguss, mit dem er viele Preise und Ehrungen erhielt. Im Vorstand des RKW ist Westerheide seit Februar 2019.



Michael Wagner

Neu im Vorstand und neuer stellvertretender Vorsitzender des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V. ist Michael Wagner. Zusätzlich zu diesen Positionen ist er auch in den Verwaltungsrat gewählt sowie für den Beirat „Mensch und Arbeit“ vorgeschlagen worden. Mit der Entscheidung zugunsten von Michael Wagner als neuem stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden bleibt das RKW seiner historisch gewachsenen sozialpartnerschaftlichen Ausrichtung treu. Beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) ist Wagner als Referatsleiter Mindestlohn und Tarifkoordination tätig. Neben seinem Studium der Sozialökonomie hat er auch eine Ausbildung als Vermessungstechniker absolviert. Beim DGB ist Wagner seit 2013, wo er bereits als politischer Referent in der Abteilung Jugend und Jugendpolitik auf die Notwendigkeit hinwies, vor Entwicklungen wie z. B. der Digitalisierung der Arbeitswelt oder der Energiewende nicht zurückzuschrecken, sondern sie aktiv anzupacken.



Myra Mani

Die junge Unternehmerin, die gemeinsam mit ihrem Vater die Geschäfte des Mani Pflegediensts in Lüdenscheid führt, wurde neu in den RKW-Vorstand gewählt. Im RKW-Beirat „Mensch und Arbeit“, der die Aktivitäten des RKW rund um das Thema Fachkräftesicherung begleitet und berät, engagiert sie sich bereits seit 2015. Ein Thema, mit dem sich Myra Mani auskennt und auch schon einmal ungewöhnliche Wege geht. So sucht sie die in der Pflege dringend benötigten Fachkräfte nicht nur in Deutschland, sondern auch im europäischen und nicht-europäischen Ausland, z. B. in Portugal. Die gut ausgebildeten Pflegekräfte fangen dann bei Mani in Lüdenscheid an.

Myra Mani wusste bereits früh, dass sie selbstständig tätig sein wollte. Daher entschloss sie sich nach einem BWL-Studium und der Arbeit bei einer Personalberatung bereits mit 24 Jahren, in das Familienunternehmen einzusteigen.

Der unterschiedliche berufliche Werdegang und thematische Fokus ermöglichen es den neuen Vorstandsmitgliedern, wertvolle Impulse für das RKW im Sinne der kleinen und mittleren Unternehmen zu geben. Mit der Vorstandsarbeit der vergangenen Jahre wurden jedoch bereits die Weichen für die Zukunft gestellt, und so möchte das RKW dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Dr. Eduard Sailer und seinem Stellvertreter Reinhard Dombre seinen herzlichen Dank aussprechen. Über Jahre haben sie das RKW begleitet und maßgeblich in seinem Wirken für kleine und mittlere Unternehmen geprägt. Ihr Engagement war inspirierend und ist Ansporn für die Zukunft.

Trauer um RKW-Ehrenmitglied Günter Schwank Jahrzehntelanges Engagement für Innovationskraft



Der Unternehmer Günter Schwank hat seit 1972 in verschiedenen Ehrenämtern auf allen Ebenen das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. entscheidend mitgeprägt. Das RKW mit seiner Ausrichtung auf alle Beteiligten in der Wirtschaft – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer – war für ihn die geeignete Plattform für die Förderung eines wettbewerbsfähigen Mittelstands. Das RKW würdigte sein außergewöhnlich großes Engagement im Jahr 2005 mit der RKW-Medaille für Verdienste um Rationalisierung und Innovation.

Mit Günter Schwank hat das RKW einen engagierten Wegbegleiter und Vordenker verloren. Sein besonderes Interesse galt der Förderung der Innovationskraft der mittelständischen Unternehmen. Als geschäftsführender Gesellschafter der Georg Utz GmbH in Schüttdorf, eines führenden Herstellers von Lager- und Transportbehältern aus wiederverwertbarem Kunststoff, wusste er, was sie bewegte und wo sie Unterstützung brauchten.

Günter Schwank engagierte sich in mehreren Verbänden und Organisationen der Kunststoffbranche, im Deutschen Institut für Normung und beim Bundesverband der Deutschen Industrie. Seine ehrenamtliche Tätigkeit im RKW begann der fünffache Familienvater als Vertreter der kleinen und mittleren Unternehmen im Fachbeirat „Unternehmensführung und Innovation“. Schon 1977 wurde er zum ersten stellvertretenden Vorsitzenden dieses Gremiums gewählt. Von 1982 bis 1993 war er Vorsitzender und hatte anschließend den Ehreuvorsitz inne. Wann immer es ihm möglich war, nahm er auch dann noch an den Sitzungen des Beirats teil.

Günter Schwank war stellvertretender Bundesvorsitzender, Vorstandsmitglied des RKW Nord e. V., Mitglied des RKW Kuratoriums und Ehrenmitglied des RKW Bundesvereins. Günter Schwank engagierte sich aber nicht nur selbst, sondern überzeugte auch Andere, das RKW durch die Übernahme eines Amtes in einem der Gremien mitzugestalten.

Es ging ihm stets darum, etwas zugunsten der kleinen und mittleren Unternehmen zu verändern. Dies gelang ihm auch mit leisen Tönen, die er nachdrücklich und mit feinem Humor zu Gehör brachte. Souverän und mit hoher Kompetenz prägte er die Arbeit des RKW über knapp fünf Jahrzehnte. Bis zuletzt brachte er Vorschläge zur Gestaltung des 100-jährigen Jubiläums des RKW im Jahr 2021 ein.

Günter Schwank ist am 14. August 2019 im Alter von 88 Jahren gestorben. Wir trauern mit seiner Familie und danken ihm für seine vielen Anregungen. Sein Wirken wird in unserem Hause unvergessen bleiben und Ansporn für die zukünftige Arbeit sein.

Unsere Unterstützungsleistungen vor Ort

RKW Bayern

089 6700400, www.rkwbayern.de

Beratungen

Unternehmensnachfolge: Der RKW Bayern e.V. unterstützt Sie beginnend mit einer realistischen Potenzialanalyse bis hin zur Begleitung des Übergabeprozesses.

Prozessanalyse: Der RKW Bayern e.V. bietet eine ganzheitliche Geschäftsprozessanalyse zur Effizienzsteigerung.

go-Inno: Beratungen zur Vorbereitung und Durchführung von Produkt- und technischen Verfahreninnovationen durch den RKW Bayern e.V.

Personalentwicklung: Beratung durch den RKW Bayern zur Förderung und Weiterbildung der Leistungsträger eines Unternehmens und Organisationsentwicklung.

Arbeitskreis

Erfahrungsaustauschkreise: Vernetzung, Erfahrungsaustausch, Wissensaufbau für kleine und mittlere Unternehmen bieten die RKW Erfahrungsaustauschkreise.

RKW Hessen

06196 970200 und 0561 9309990,
www.rkw-hessen.de

Beratungen

Geförderte Nachfolge- und Übernahmeberatung

Geförderte Gründungsberatung

Beratungsförderung für kleine und mittlere Unternehmen

4. 11. 2019

DIGISCOUTS /AZUBIS DIGITALISIEREN IHREN BETRIEB

Über 330 Azubis aus 60 Ausbildungsberufen in über 100 Betrieben haben es bereits bewiesen: Sie haben in ihrem Ausbildungsbetrieb Digitalisierungspotenziale gefunden und eigenständig Digitalisierungsprojekte umgesetzt. Das wollen Sie sehen und mehr darüber erfahren? Dann seien Sie dabei! Merken Sie sich jetzt bereits den Termin vor: **4. November 2019, Haus der Deutschen Wirtschaft, Berlin**



RKW IMPULSE /2019



Neuerscheinung: RKW-Moderationssets „Innovationen beSTREITEN“ und „Zusammenarbeit beSTREITEN“

Organisationen sind ständig mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Die daraus entstehenden Spannungsverhältnisse können sich mitunter zu lähmenden Konflikten aufschaukeln, gerade wenn es darum geht, die Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen mitzunehmen. Für alle, die Widersprüche gezielt als Chance für ihr Unternehmen nutzen wollen, veröffentlicht das RKW Kompetenzzentrum zwei Moderationssets:

„Innovationen beSTREITEN“ macht die Spannungen zwischen Traditionsbewahrern und Erneuerern, z. B. während Geschäftsmodellentwicklungsprozessen, bearbeitbar. „Zusammenarbeit beSTREITEN“ fördert das Aufbrechen von Silodenken zwischen Funktionsbereichen, damit eine (gesamt-)zielorientierte Zusammenarbeit (wieder) möglich wird (ab November erhältlich).

Um direkt loslegen zu können, enthalten beide Sets neben einer ausführlichen Moderationsanleitung Plakate mit den vorgedruckten Tools.

Bestellungen unter: chefsachen@rkw.de
Ansprechpartnerin: Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de

Neuerscheinung: Geschäftsideentagebuch

Für alle, die gern an ihrem Geschäft tüfteln und ihrer Kreativität und Innovationskraft Raum geben wollen, veröffentlicht das RKW Kompetenzzentrum im Dezember 2019 ein Geschäftsideentagebuch.

Es handelt sich dabei in erster Linie um ein hochwertiges Notizbuch im praktischen A5-Format: mit frei gestaltbaren Indexseiten, Lesebändchen und durchnummerierten Notizseiten im Punkteraster lädt es zur flexiblen und individuellen Verwendung ein.

Darüber hinaus beinhaltet es zahlreiche handverlesene Übungen, Tipps und Motivationshilfen, die Führungskräfte bei der Entwicklung Erfolg versprechender Geschäftsideen unterstützen.

Ob zur Inspiration, Orientierung oder zum Schärfen und Ausprobieren von ersten Ansätzen – für alle wesentlichen Schritte in der Ideenentwicklung ist etwas dabei. Das Geschäftsideentagebuch erscheint in unserer Reihe „Chefsachen“. Mit ihr richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln (wollen).

Interessierte Tüftler können es hier vorbestellen: chefsachen@rkw.de

Ansprechpartnerin: Kathrin Großheim,
06196 4952813, k.grossheim@rkw.de

Neue Studie Der vollständig digitale Unternehmensstart ist noch die Ausnahme



Mit der Studie „Digitaler Unternehmensstart“ hat das RKW Kompetenzzentrum untersuchen lassen, was in Deutschland hinsichtlich digitaler Verwaltungsleistungen rund um den Unternehmensstart möglich ist – oder eben nicht. Dafür wurden die Onlineangebote von 90 als digital fortschrittlich zu betrachtenden Kommunalverwaltungen genauer analysiert. Die Ergebnisse zeigen: Für eine medienbruchfreie Unternehmensgründung vom Sofa aus gibt es noch einiges zu tun!

Download verfügbar unter:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/digitaler-unternehmensstart

Infos zum Projekt „Gründung digital“:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/gruendung-digital/unsere-aktivitaeten

Ansprechpartnerin: Julia Rettig, 06196 4953219, rettig@rkw.de

Unsere Veranstaltungen

Datum	Titel	Kontakt
9. Oktober 2019 bis 4. März 2020	RKW Arbeitskreis (6 Module) „Durch Reflexion zum bewussten Führungshandeln“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
21. Oktober 2019	Infoveranstaltung „Förderung und Finanzierung“ (Kooperation zwischen WI-Bank und RKW Hessen), Kassel	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
22. Oktober 2019	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Eschborn	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschi@rkw.de
23. Oktober 2019	Seminar „Arbeitszeugnisse“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
23. bis 24. Oktober 2019	„Verhandlungspsychologie im Verkauf/Vertrieb“, Freising	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
24. Oktober 2019	Abschluss-Veranstaltung „Digiscouts in der Region Hannover“, Hannover	Lea Dettmann, 06196 4953214, dettmann@rkw.de Stefanie Sausele, 06196 4953261, sausele@rkw.de
25. Oktober 2019	Unternehmenswerkstatt „Arbeitgeberattraktivität“, Konstanz	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de
29. Oktober 2019	Abschluss-Veranstaltung „Digiscouts in der Region Bremen“, Bremen	Lea Dettmann, 06196 4953214, dettmann@rkw.de, Stefanie Sausele, 06196 4953261, sausele@rkw.de
29. Oktober 2019	Berater-Fachtag „Fachkräfte sichern: Neue Wege gehen durch Vielfalt in kleinen und mittleren Unternehmen“, Kassel	Wiebke Mense, 0561 9309995, w.mense@rkw-hessen.de
30. Oktober 2019	Seminar „Gut strukturiert im Führungsalltag“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
4. bis 5. November 2019	Seminar „Praktische Führungspsychologie - Modul 1/4 - Vom Kollegen zum Vorgesetzten“, Chemnitz	Kontakt: Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
4. November 2019	Infoveranstaltung „Nachfolge“ (Kooperation zwischen IHK Kassel-Marburg, HWK Kassel, Kasseler Sparkasse und RKW Hessen, Kassel)	Thomas Fabich, 0561 9309992, t.fabich@rkw-hessen.de
5. November 2019	Berater-Fachtag „Fachkräfte sichern: Neue Wege gehen durch Vielfalt in kleinen und mittleren Unternehmen“, Eschborn	Wiebke Mense, 0561 9309995, w.mense@rkw-hessen.de
5. November 2019	Seminar „Personalcontrolling – Ein Führungsinstrument des modernen Unternehmens“, Dresden	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
6. bis 7. November 2019	Seminar „Praktische Führungspsychologie - Modul 2/4 - Damit aus Mitarbeitern nicht Gegenarbeiter werden“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
7. November 2019	Abschluss-Veranstaltung „Digiscouts in der Region Erfurt“, Erfurt	Oksana Beresina, 06196 4953203, beresina@rkw.de Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de

Datum	Titel	Kontakt
11. November 2019	Seminar „Wege aus der Stressfalle“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
14. November 2019	Seminar „Führen aus der Ferne“, Dresden	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkwcampus.de
18. bis 19. November 2019	Seminar „Praktische Führungspsychologie - Modul 3/4 - Agil führen sowie Leistungsfähigkeit erhalten“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
19. November 2019	Hochschulveranstaltung „Entrepreneurship Education“, PH Karlsruhe	Armin Baharian, 06196 4953216, baharian@rkw.de
19. November 2019	Seminar „Briefe und E-Mails - kundenorientiert mit Pep“, München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
19. bis 20. November 2019	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“ in München	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
20. November 2019	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing für Mädchen I“, Detmold	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de
21. November 2019	Digiscouts: Projektvorstellung für interessierte Unternehmen aus der Region Lüchow-Dannenberg, Lüchow-Dannenberg	Lea Dettmann, 06196 4953214, dettmann@rkw.de
25. November 2019	Seminar „Lebensarbeitszeitkonten - Flexibles Instrument für Ihre Personalführung in Theorie und Praxis“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
26. November 2019	Seminar „Patente und andere Schutzrechte – Praxisrelevante Themen“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
27. November 2019	Hochschulveranstaltung „Entrepreneurship Education“, PH Ludwigsburg	Armin Baharian, 06196 4953216, baharian@rkw.de
27. November 2019	Seminar „Liquiditätsmanagement“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
28. November 2019	Seminar „IKS - Internes Kontrollsystem in Unternehmen“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
3. Dezember 2019	Seminar „Aktuelles Arbeitsrecht 2019“, Nürnberg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
5. Dezember 2019	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing für Mädchen II“, Detmold	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de
11. bis 12. Dezember 2019	Seminar „Praktische Führungspsychologie - Modul 4/4 - Starke Führung - starke Mitarbeiter - starke Leistung“, Chemnitz	Maria Kühn, 0351 8322339, kuehn@rkwcampus.de
12. Dezember 2019	Hochschulveranstaltung „Entrepreneurship Education“, PH Schwäbisch Gmünd	Rabena Ahluwalia, 06196 4952816, ahluwalia@rkw.de



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Gründerwoche
Deutschland

18. - 24. November 2019
www.gruenderwoche.de



Gründerwoche Deutschland 2019

Ideen|Vielfalt|Chancen

