

# Mutig angehen



Foto Santiago Engelhardt

**„Machen Sie Ihren Betrieb fit für die Zukunft.“**

Stefan Genth,  
HDE-Haupt-  
geschäftsführer

Keiner denkt gern darüber nach: Aber niemand von uns lebt ewig – und keiner ist vor Unfällen sicher. Die Frage nach einer geregelten Nachfolge stellt sich deshalb früher oder später in jedem Unternehmen. **Mehr dazu lesen Sie in unserer Titelgeschichte ab Seite 26 und im Management-Thema auf Seite 22.** Besonders wichtig ist diese Frage in kleinen, oft inhabergeführten Betrieben. Manchmal

muss es dabei auch ganz schnell gehen. Gesundheitliche Probleme tauchen oft überraschend und plötzlich auf. Umso wichtiger ist es, dass alle Unternehmen für diesen Fall gerüstet sind und möglichst fertige Konzepte für den Notfall in der Schublade haben. So schwer es vielen auch fallen mag – **Regelungen für die Unternehmensnachfolge** sind für den gesicherten Fortbestand eines jeden Betriebes unerlässlich. Viel zu oft scheitern Unternehmen objektiv völlig überflüssigerweise an geregelten Übergaben an die nächste Generation. Und so ist manchmal die Angst des Unternehmers, sein Lebenswerk in neue Hände zu geben, die größte Gefahr. Denn nur eine geregelte und geplante Übergabe oder genau fest-

gelegte Notfallregelungen stellen den Weiterbetrieb auch über Generationen sicher. Ein „Nach mir die Sintflut“ gefährdet letztlich nicht „nur“ das eigene Lebenswerk, sondern auch viele Arbeitsplätze. Insofern trägt jeder Unternehmer auch ein Stück gesellschaftlicher Verantwortung, entsprechende Vorsorge zu treffen.

Dabei steht fest: Zu früh kann sich kein Unternehmer mit diesem Thema beschäftigen, zu spät dagegen schon. Ein Unternehmen darf nicht wegen des Ausfalls der Geschäftsführung insolvent gehen oder handlungsunfähig sein. Das sind vermeidbare Notlagen. Und so schwierig entsprechende Regelungen oft auch aus persönlichen Gründen zu treffen sind, so wichtig ist es, an dieser Stelle über den eigenen Schatten zu springen. Dass das nicht immer einsam und allein in Angriff genommen werden muss, dafür sorgen unter anderem so wichtige Initiativen wie die in diesem Heft vorgestellte „Kampagne für Weitermacher“ des Handelsverbandes Mitte in Hessen.

**Mein Appell an alle Unternehmer** kann deshalb nur lauten: Gehen Sie das Thema so bald wie möglich an. Gefährden Sie Ihr Unternehmen und Ihr Lebenswerk nicht unnötigerweise, sondern machen Sie Ihren Betrieb zukunftsfest!

**Anregungen, Meinungen:**  
genth@hde.de

## Fünf Highlights, die Sie nicht verpassen sollten:

**08** Leute heute  
Porträt

Er ist nicht nur Steuermann des Einzelhandelsverbands Nord. **Hans-Jürgen Frick** steuert auch die „Hein Bien“.

**10** Pro & Contra  
Straßennetz

Wie viel Verkehrsinfrastruktur ist notwendig? Der Grüne Anton **Hofreiter** diskutiert mit Michael **Reink** vom HDE.

**34** Markt  
Studie

Migranten sind keine **Schnäppchenjäger** und darüber hinaus auch noch markentreu. So das Ergebnis einer Studie.

**41** Fragebogen  
FAIR-Preis

Letzte Chance für 2012: **Bewerben Sie** sich mit dem FAIR-Fragebogen für den Preis von HDE und handelsjournal.

 Online  
News

www.handelsjournal.de: Hier erfahren Sie täglich das Neuste aus der Branche. Der Code für Ihren Zugang: **468970**.

# Die nächste Generation

Viele Unternehmer tun sich schwer mit dem Gedanken, aufzuhören und ihr Geschäft zu übergeben. Aber: Rechtzeitige Planung tut not und kann das Unternehmen nicht nur sichern, sondern auch zukunftsfähig machen.

**Texte und Interview** Andrea Kurtz



Fotos Fotolia, HV Mitte

Jede Unternehmerin, jeder Unternehmer macht sich – früher oder später – Gedanken über die immens wichtige Nachfolgefrage. Es steht vieles auf dem Spiel – nicht selten ein Lebenswerk, fast immer die Zukunft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mitunter die eigene Altersvorsorge. Betrachtet man die Zahlen, wird die Aktualität des Themas deutlich: Über 90 Prozent der 3,7 Mio. Unternehmen in Deutschland fallen unter die Kategorie kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Ein Großteil davon wird von einem Inhaber oder einer Inhaberkategorie geführt. Laut Institut für Mittelstandsforschung (ifm) in Bonn stehen bis 2014 rund 110.000 Familienunternehmen vor der Übergabe; 30.000 davon im Handel. Knapp 290.000 Arbeitsplätze werden von einer Betriebsübergabe betroffen sein – pro Jahr.

**Auf eine Beispielbranche** heruntergebrochen, lesen sich die Zahlen wie folgt: Von den 47.000 Textilgeschäften, die im Jahr 2000 in Deutschland operierten, gab es zehn Jahre später nur noch 37.000. Die Ursachen sieht nicht nur der Bundesverband des Textilwareneinzelhandels (BTE) in einer vielfach ungelösten Unternehmensnachfolge. „Diese Zahlen spiegeln allerdings nur die halbe Wahrheit wider“, betont Michael Kullmann, Hauptgeschäftsführer des Handelsverbands Mitte – Hessen, Rheinland-Pfalz und Saarland. Dies liege im verwendeten Schätzverfahren begründet. „Die Zahl der Unternehmen, die einen Nachfolger suchen ist viel höher.“ Das ifm bestätigt, dass die angeführten 110.000 lediglich „übernahmewürdige“ Unternehmen seien, also solche, deren Substanz auch für an-

dere Unternehmer wirtschaftlich attraktiv sei. „Ein Unternehmen gilt als übernahmewürdig, wenn es mindestens einen Jahresgewinn in der Höhe eines durchschnittlichen Arbeitnehmereinkommens zuzüglich des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung (derzeit: rund 49.500 Euro) sowie einer marktüblichen Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwirtschaftet“, erläutert das Institut.

**Mit einer eindringlichen Warnung** verbindet Kullmann diese Zahlen: „Aus der Verbandspraxis wissen wir, dass sich die Händlerinnen und Händler viel zu spät mit dem Thema auseinandersetzen.“ Eine geordnete Übergabe dauere zwei bis fünf Jahre. Darüber hinaus hätten, nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels, viele Inhaber große Schwierigkeiten, zum passenden Zeitpunkt überhaupt einen geeigneten Nachfolger zu

## „Schwieriges Thema sensibel angehen.“

Ulrich Thiemann, HVH/HNB

benennen. Deswegen geraten viele dann in die Verantwortungsfalle und versuchen, wie bisher alles allein zu entscheiden. „Ein kluger Unternehmer will gar nicht alles allein entscheiden“, weiß dagegen Dirk Roßmann, Gründer der gleichnamigen Drogeriemarktkette. „Unser Führungsteam besteht aus 17 Mitarbeitern, und es kann passieren, dass mich einer davon auch einmal temperamentvoll zur Brust nimmt. Es ist fast immer so: Die Mehrheit ist schlauer als der Einzelne.“

**Der Verband will** mit seiner Arbeit genau an diesem Dilemma ansetzen und hat dazu die „Kampagne für Weitermacher“ ins Leben gerufen, gemeinsam mit dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und gefördert von der Europäischen Union. Dahinter verbirgt sich ein komplettes Programm von Informationstagen, Vortragsveranstaltungen, Workshops und intensiven und beratenden Einzelgesprächen. Die Kampagne integriert dabei feinfühlig und sehr frühzeitig die ersten Überlegungen von Unternehmen, die sich mit einer Geschäftsübergabe befassen müssen. „Wir müssen Mittelständler zunächst für ein professionelles Nachfolagemanagement sensibilisieren“, so Kullmann. Dann erst beginne die zielgerichtete Information, bei der effiziente Prozesse und der Weg für eine nachhaltige Übergabe aufgezeigt würde. Ganz wichtig sei es dem Verband aber, vollständig aufzuklären und Möglichkeiten, Fallstricke und Risiken zu berücksichtigen. „Nachhaltige und ehrliche Unterstützung bei der Umsetzung, das ist unser Ziel“, sagt Kullmann. Als Projektträger fungiert dabei die Unternehmensberatung Hessen für Handel und Dienstleistung (UHD), die als Beratungs- und Serviceeinrichtung der hessischen Einzelhandelsverbände gleichzeitig Schnittstelle zwischen Unternehmen und Land beziehungsweise Kommunen ist. »

## Zum Thema

- Die Jahreskonferenz des Einzelhandelsverbands Hessen am 21. August im Hotel Oranien in Wiesbaden steht ganz im Zeichen der „Weitermacher“-Kampagne. Unter anderem wird Nils Beckmann von der Universität Frankfurt die aktuellen Studienergebnisse des IWAK vorstellen.
- Zum Download gibt es auf der Webseite des UHD auch die Broschüre des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) „Unternehmensnachfolge – die optimale Planung“. Ebenso stehen dort regelmäßig vielfältige Informationen über die „Kampagne für Weitermacher“ bereit.
- Weitere Infos sind auch per Mail erhältlich: [info@uhd-hessen.de](mailto:info@uhd-hessen.de).

<http://www.uhd-hessen.de>

Weiteres zentrales Anliegen der Kampagne ist, einen Beitrag zur qualitativen Verbesserung der Datenbasis zum Thema Unternehmensnachfolge zu leisten. In einer Studie, die gemeinsam mit dem Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität Frankfurt durchgeführt wurde, konnten rund 500 kleine und mittelständische Händler befragt werden (siehe Interview). Die Dringlichkeit des Problems stach in der Befragung deutlich hervor. „Bei vielen Verantwortlichen ist die Nachfolge noch nicht verankert“, erläutert Studienleiter Nils Beckmann. „Die Nachfolgefrage ist fast ausschließlich nur bei familieninternen Unternehmensnachfolgen geklärt.“ Selbst bei zeitnaher Übergabe gäbe es meist keinen konkreten Zeitplan; ein sogenannter Notfallkoffer ist in fast allen Unternehmen nur unzureichend bestückt. „Bei einem unvorhergesehenen Ausfall der Geschäftsführung kann dies zu erheblichen Schwierigkeiten bis hin zur Insolvenz führen“, warnt auch Beckmann.

**Einen Masterplan** für die Übergabe gibt es nicht, das hat sich gezeigt“, so Kullmann nach zwei Jahren Arbeit mit der Kampagne. Sämtliche rechtlichen und steuerlichen Fragen müssen individuell beantwortet werden. Unternehmensbewertung, die Art und Weise der Übernahme, alternative Möglichkeiten für Existenzgründer, Absicherung, Finanzierung und Förderung – all dies muss geklärt werden (siehe Kasten). Denn nicht immer funktioniert eine Übergabe so gut wie bei Feinkost Lautenschläger in Bad

## „Einen Masterplan für die Übergabe gibt es nicht.“

Michael Kullmann, HV-Mitte

Homburg. 1907 gegründet, voller Tradition und stark verwurzelt in der Kurstadt Bad Homburg v. d. H., wurde das Feinkostgeschäft in den vergangenen Jahren von Thomas Meye, seiner Schwester und seinem Schwager geführt. Der Schwager hat sich bereits zurückgezogen, jetzt plant auch die Schwester langsam ihren Ruhestand – nach und nach und ohne das Unternehmen zu gefährden. „Da sie sowohl als Geschäftsführerin wie als Gesellschafterin ausscheiden wird, ist es zur Existenzsicherung und zur Sicherstellung einer ungestörten und für das Unternehmen unbeschädigten Unternehmensfortführung notwendig, die erforderlichen Schritte frühzeitig einzuleiten“, erläutert Sven Rohde, der zum Projektteam der „Kampagne für Weitermacher“ gehört und gemeinsam mit Holger Müller, dem Geschäftsführer der Unternehmensberatung Hessen für Handel und Dienstleistung (UHD), und seinem Kollegen Elmar Wendland mit dem Fall betraut war. Die Beratungsleistung reichte von der Erstellung eines Konzepts zum Ausscheiden der Gesellschafterin/Geschäftsführerin über das Formulieren einer Tätigkeitsbeschreibung, Tätigkeitsumverteilung und/oder Stellenneubesetzung bis hin zur Kalkulation der Kosten der Maßnahmen und einer möglichen Neuorganisation betrieblicher Abläufe. „Ferner muss eine Unternehmensbewertung zwecks Ermittlung eines angemessenen Kaufpreises vorgenommen werden“, so Rohde weiter. Parallel dazu plante Meye den Ausbau seines Geschäfts. Er kaufte den Güterbahnhof von Bad Homburg, ein imposantes Gebäude aus der Gründerzeit, den er derzeit gemeinsam mit seinem Cousin und seinem Sohn als Eventlocation, Restaurant und Bar umbaut. Im Oktober soll der neue Treffpunkt fertig sein. Daneben bewirtschaftet er das Museum für die Kult-Motorradmarke Horex im Industriegebiet. Auch der Bereich Catering soll ausgebaut werden. Für Thomas Meye und seinen bereits ins Geschäft eingestiegenen

## Nils Beckmann, IWAK: „Verschieben ist fatal.“

### Was ist der größte Fehler, den Unternehmer bei der Weitergabe des Geschäfts machen?

Es gibt eine ganze Reihe von Fehlern, die gemacht werden können. Der größte ist aus meiner Sicht, dass sich die Unternehmer nicht rechtzeitig mit diesem wichtigen Thema beschäftigen und die Übergabe vor sich her schieben. Oder noch schlimmer: Sie setzen sich gar nicht mit dem Thema auseinander, weil gewisse Ängste das verhindern.



Studienleiter Beckmann (Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Uni Frankfurt) warnt vor dem Aufschieben längst fälliger Entscheidungen.

### Widerspricht das nicht dem Bild des allzeit aktiven Unternehmers?

Ja, ich finde das einerseits erschreckend, andererseits aber verständlich. Denn es geht zum einen bei der geplanten Übergabe ja oft um das Vermachen eines Lebenswerks. Und zum anderen erfordern Absicherung oder Vorsorge vor außerplanmäßigen Unternehmensübergaben das Zugeben der eigenen Verletzlichkeit. Mit möglichen plötzlichen Erkrankungen wie einem Herzinfarkt oder Ähnlichen beschäftigt man sich ungern und oft zu spät. Das Verschieben ist aber fatal, weil Unternehmensübergaben nicht

von heute auf morgen stattfinden können und häufig bis zu fünf Jahren in Anspruch nehmen.

### Händler unterscheiden sich darin sicher nicht von anderen Unternehmern, oder?

Die Branche hat nach unseren Erfahrungen hier am IWAK kaum Einfluss auf Übergabepraktiken. Die Betriebsgrößen hingegen spielen eher eine Rolle – ebenso wie das Vorhandensein von Nachwuchs, was immer weniger der Fall ist.

Sohn Marcus passt dieser neue Unternehmenszweig hervorragend zum Feinkostgeschäft, das auch ein Restaurant hat und viele Artikel als Eigenmarke selbst herstellt. „Die Synergien beispielsweise durch unsere Köche liegen auf der Hand“, sagt Meye. Denn ein hochwertiges Geschäft wie Lautenschläger mit seiner großen Eigenproduktion kommt leicht auf 30 Prozent Personalkosten, die aufgefangen werden müssen. Um diese Vorhaben in die Tat umsetzen zu können, hat Meye sein Unternehmen komplett umstrukturiert. Aus der ehemaligen GmbH ist eine GbR entstanden plus einer Verwaltungsgesellschaft für das Betriebsvermögen. Weitere Möglichkeiten für neue Rechtsformen im Zuge der Betriebsübergabe finden Sie auf Seite 22.

**Die emotionale Ebene** ist aber fast noch wichtiger als eine wirtschaftlich solide neue Basis und wahrscheinlich die größte Herausforderung für alle Beteiligten. „Es gibt Fälle, bei denen Familien zerbrechen“, weiß Kullmann aus seiner langen Erfahrung. Jeder kenne es aus seiner eigenen Fa-

### **Heißt das, kleine Unternehmen sind in dieser Beziehung gefährdeter als große?**

Strategische Planung steht in Klein- und Kleinstunternehmen – wir reden hier von bis zu zehn Mitarbeitern – gar nicht auf der Agenda. Dafür ist der Druck des Tagesgeschäfts einfach zu groß. Je größer ein Unternehmen, desto größer die Chance, dass strategische Planung betrieben wird.

### **Wie lautet Ihre Empfehlung: Was sollen Händler tun, um diese Fehler zu vermeiden?**

Die frühe Auseinandersetzung kann nicht oft genug betont werden. Ebenso nötig: klare Regelungen für den zeitlichen Verlauf und eine konkrete Verteilung der Kompetenzen während der Übergabephase. Diese sollten, so weit wie möglich, auch vertraglich fixiert sein. Reduziert auf einen Ratschlag: Seien Sie offen für die Beschäftigung auch mit schwierigen Themen und bereit, sich externen Hilfe zu holen.

### **Notfallkoffer: Ist ein solcher für viele schon zu bedrohlich?**

Ein Notfallkoffer sollte alle Maßnahmen umfassen, die im Falle

von plötzlicher Krankheit oder einem Todesfall greifen, damit der Betrieb reibungslos weiterlaufen kann. Es geht um Fragen der Stellvertretung, um Kontovollmachten, im Zweifelsfall um ein Unternehmenstestament – aber auch um Kleinigkeiten wie Passwörter für den PC, Schlüssel, wichtige Unterlagen zu den Geschäftspartnern und vieles mehr. Unsere Unternehmensbefragung hat sehr deutlich gezeigt, dass

## **»Keine Vorsorge treffen heißt das Lebenswerk gefährden.«**

auch in diesem Bereich oft nur das Nötigste vorbereitet wird. Urteilsvertretung oder Kontovollmachten werden meist noch hinterlegt, aber im Hinblick auf Vorsorge für den Härtefall haben viele Entscheider regelrecht Scheuklappen auf.

**Es geht offenbar um „nicht-lassen-können“. Braucht es hier nicht zu allererst psychologische**

### **Hilfestellung und den Ausbau der Kompetenzen in den Bereichen Führung und Motivation?**

Es geht allein darum, einmal über diese Hürde der Vorbereitung zu springen – das hat in der Tat viele psychologische Facetten. In dieser Beziehung sollte sich der Unternehmer aber eines klarmachen: Keine Vorsorge zu treffen heißt das Lebenswerk zu gefährden. Die Sensibilisierung der Entscheider sollte hier im Vordergrund stehen; dann erst kommt die Psychologie.

### **Was erleben die Nachfolger als größtes Hindernis?**

Es ist sicher schwierig, in der Übergangsphase die Balance zu halten – zwischen altem und neuem Entscheider und allem, was mit den Entscheidungen zusammenhängt. Der alte Inhaber hat vielleicht zu sehr ein Auge auf neue Ausrichtungen, will zu sehr mitentscheiden. Je klarer die vorher schriftlich fixierten Regelungen sind, desto besser. Nur so kann der Nachfolger auch seinen Platz finden. Bei Familienunternehmen kommt noch eine Komponente hinzu: ein Nachfolger muss beispielsweise vom Sohn

des Chefs in die Chefrolle hineinwachsen.

### **Gibt es eigentlich eine Art „Unternehmer-Gen“, dass Kinder automatisch mitbekommen?**

Ich glaube, das hängt weniger von biologischen als von sozio-ökonomischen Faktoren ab. Attraktive Alternativen auf dem Arbeitsmarkt beispielsweise können einem selbstverständlichen Hineinwachsen in das Unternehmen im Wege stehen. Dagegen haben uns Studien gezeigt, dass Menschen mit Migrationshintergrund deutlich häufiger zur Gründung von Unternehmen neigen und eine größere Bereitschaft mitbringen, dies einfach mal zu probieren, ohne das so etwas vorher vorgelebt wurde.

### **Kann auch ein Unternehmensfremder gut übernehmen?**

Das kann im Einzelfall sogar günstig sein, wenn frischer Input und ein neutraler Blick von außen auf das Unternehmen erforderlich sind. Außerdem müssen wir uns angesichts des demografischen Wandels darauf einstellen, dass eine familieninterne Übergabe immer seltener wird.

milie: Man hat seine bestimmte Rolle unter den Angehörigen, erläutert Coach und Unternehmensberater Nils Koerber, der sich mit seinem Unternehmen K.E.R.N. – die Nachfolgespezialisten – auf Unternehmensnachfolge in Familien spezialisiert hat. Da höre vielleicht ein Sohn eine Anweisung nicht als Mitarbeiter, sondern fühle sich wie ein Kind gemaßregelt – und dieser Rollenwechsel passiere in Bruchteilen einer Sekunde. „Genau aus diesem eingefahrenen Rollenverhalten muss man aber ausbrechen können,“ sagt Koerber. „Und der erste Schritt dazu ist das Bewusstsein.“ Die Nachfolgergeneration erlebt Koerber als offener für Coaching oder Mediation: „Sie bitten eher um Hilfe und erkennen früher, dass ein Unternehmen nicht voran kommt, wenn keine gemeinsame Lösung gefunden wird.“

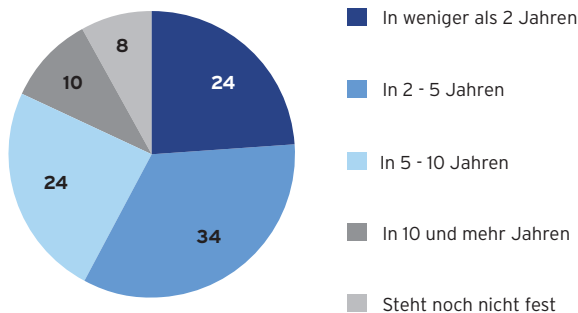
**Familienverhältnisse werden** zudem heute immer komplizierter und weniger verlässlich. „Man denke etwa an die wachsende Zahl von Ehescheidungen, Partnerschaften ohne Trauschein und Patchwork-Familien“,

führt auch BTE-Geschäftsführer Siegfried Jacobs aus. Deswegen gehe es um Ehrlichkeit und Sachlichkeit in der Beratung. „Die Wahrheit sagen, wenn man den geordneten Rückzug empfiehlt“, nennt das Kullmann. „Ein Regelwerk auf die Beine stellen, das sowohl dem Unternehmensfortbestand als auch dem Familienfrieden dient, ist wahrlich keine leichte Aufgabe“, ergänzt Jacobs. Häufig kann neben dem externen Sachverstand nur mit Einschaltung eines Mediators eine einvernehmliche Lösung gefunden werden.“

Dirk Roßmann scheint, ähnlich wie Thomas Meye, den Königsweg gefunden zu haben – und weiß, wie glücklich er sich mit seinen Nachfolgern schätzen darf. Sein Sohn Daniel leitet heute die Expansionsabteilung des Unternehmens, Sohn Raoul ist nach dem Studium eingestiegen und betreut den Bereich Nonfood. „Wenn man in einer Familie vernünftige Strukturen hat, sich mag und eine gewisse Wärme da ist, ist das ein Riesenglück“, sagte er kürzlich in einem Interview. „In so einem Unternehmen »

## Der richtige Zeitpunkt

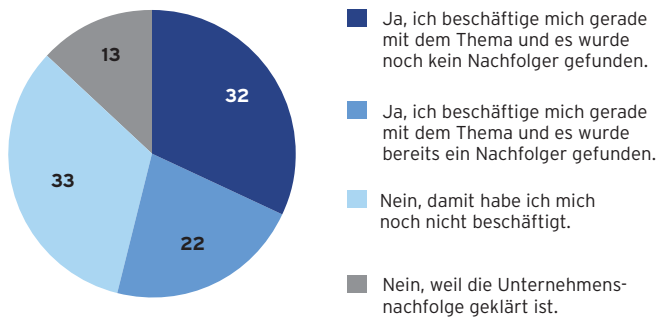
Geplante Geschäftsübergaben, Angaben in Prozent



Quelle IWAK

## Großes Thema

Unternehmer beschäftigen sich mit der Nachfolge, Angaben in Prozent



Quelle IWAK

geht es nicht nur um Geld.“ Er sei ein Freund von weichen Übergängen, sagt auch Daniel Roßmann, denn es sei für den eigenen Werdegang komfortabler, wenn man Stück für Stück mehr Verantwortung übernehme. „Ich bin über jeden Tag froh, an dem ich mit meinem Vater zusammenarbeiten und aus seinem Erfahrungsschatz schöpfen kann“, meint er und führt aus, dass es für seinen Vater sicher eine „Horrorvorstellung“ sei, wenn er von 100 auf null herunterfahren müsste.

Schwieriger gestalten sich solche Übernahmeprozesse, wenn sich in der Familie kein Nachfolger findet und extern auf die Suche gegangen werden muss. Buchhändler Hartmut Müller beispielsweise brauchte rund drei Jahre, um für seine Buchhandlung in Merseburg einen Nachfolger zu finden und hat schließlich einen Berater mit der Suche beauftragt. Doch erst seine persönlichen Kontakte zu Verlagsvertretern und Zwischenbuchhändlern halfen, ein Familienunternehmen zu finden, das bereits im nahen Weißenfels eine Buchhandlung betreibt und den eher schwierigen Standort in der sachsen-anhaltinischen Kleinstadt übernahm.

„Der Bedarf ist da und Beratung ist geboten“, bestätigen Ullrich Thiemann, Hauptgeschäftsführer der Handelsverbände Niedersachsen-Bremen und Hannover (HVH/HNB), sowie Karin Genrich, Präsidentin des Handelsverbands Berlin-Brandenburg (HBB). Der hessische Einzelhandelsverband wartet sogar schon mit Zahlen auf. Zu Beginn des Jahres 2010 gestartet, haben sich bisher rund 600 Unternehmensvertreter auf den Veranstaltungen im Rahmen der Kampagne informiert. Rund 60 Anfragen gingen beim Hessischen Landesverband ein. Im Gegensatz zu den IHKs, die auch Beratung anbieten, geht der Verband in Hessen in den Betrieb hinein und erarbeitet individuelle Lösungen. Das geht von der Unternehmensbewertung über die Kooperation mit Unternehmerrbörsen bis zur Vermittlung von Gesprächen mit den Banken. „Wir verfügen über hervorragende Kontakte beispielsweise zu den Bürgschaftsbanken“, berichtet Kullmann. Und er sieht seine Aktivitäten als Teil einer Gesamtverantwortung in der Region. „Für Städte, Gemeinden und die lokale Wirtschaft sind gesicherte Unternehmensübergaben wichtig.“

Allerdings: Nach wie vor sei das Thema wirklich für viele Handelsunternehmen außerordentlich schwierig und müsse sensibel angegangen werden. „Viele Händler fürchten vielleicht schon, dass ihr Umfeld merkt, dass sie 'auf dem Markt' sind“, schätzt Thiemann ein. Der Begriff „Unternehmenskauf“ sei etwas weniger abschreckend. ■

## Studie zur Unternehmensnachfolge aus St. Gallen: „Brüder, zur Freiheit“

■ Das Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) hat 28.000 Studenten weltweit zur Nachfolge in Familienunternehmen befragt und vor allem in den Industrieländern ein alarmierendes Desinteresse der Unternehmerkinder festgestellt.

■ Nur noch knapp ein Viertel kommt als potenzieller Nachfolger überhaupt in Frage; knapp die Hälfte denkt nicht einmal ab und zu daran, die Nachfolge anzutreten.

■ Nur knapp 7 Prozent der weltweit Befragten gab an, direkt nach dem Studium zuhause einsteigen zu wollen. Fünf Jahre nach dem Studium

können sich das zwar schon rund 14 Prozent vorstellen, aber insgesamt würden 38 Prozent dann lieber eine eigene Firma gründen.

■ Ein gutes Drittel möchte lieber als Angestellter arbeiten.

■ In Entwicklungs- und Schwellenländern wie Russland, Argentinien oder Mexiko dagegen ist die Neigung zur Unternehmensnachfolge noch überdurchschnittlich. In armen Ländern treten die Kinder offensichtlich eher die Nachfolge an, weil Alternativen fehlen. In sehr reichen Ländern wie Luxemburg nimmt nach den Beobachtungen die Nachfolge wieder zu, da hier Tradition eine

große Rolle spielt und die Firma den Sprösslingen erlaubt, unternehmerisch, aber ohne zu großen finanziellen Druck zu wirken.

■ Vor allem Kinder, die erlebt haben, dass das Unternehmen den Eltern eine Last war und sich diese stets gehetzt fühlten – von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten oder Gläubigern –, fühlen sich eingeengt und wollen sich aus den Zwängen der Familie befreien.

■ Der Geschäftserfolg daheim ist für die Nachfolge nicht entscheidend, wohl aber die Unternehmensgröße: Je größer das Unternehmen, desto eher steigen die Kinder ein.