



Thaddäus Rohrer
staatl.-gepr. Betriebswirt (Möfa)

Unternehmensberater / Personalberater
CERC/BDU
(Certified Executive Recruitment Consultant)



Zum Thema: **Nachfolger gesucht!**

Obwohl es zahlreiche Unternehmer gibt, die einen Nachfolger benötigen, haben es junge Unternehmer schwer Firmen zu finden, die zur Übernahme stehen. Sie sind nicht wie „*Private Equity*“-Firmen mit viel Geld und Personal ausgestattet, die Jahr für Jahr zahlreiche Übernahmekandidaten zunächst mit einer großen Mannschaft prüfen, um dann ein oder zwei zu kaufen! Diesen Aufwand können sie als junge Unternehmer nicht betreiben. Doch woran liegt es, dass es so schwierig ist, ein Unternehmen zu finden, das an einer Nachfolgelösung ernsthaft interessiert ist?

1. An der Sensibilität der Situation – aber oftmals wird die Verschwiegenheit unnötig zum wichtigsten Kriterium stilisiert und blockiert Kontakte mit Interessenten.
2. An der recht häufig unprofessionellen Vorgehensweise der Veräußernden. Was verständlich ist, denn die machen das im Normalfall zum ersten und auch meist zum letzten Mal im Leben.
3. Weil Unternehmer ihre Firma für viel wertvoller halten, als es die Marktlage für Unternehmensverkäufe hergibt. Dies kann z. B. in einem über viele Jahre anhaltenden Investitionsstau begründet sein.
4. Weil Unternehmen nicht im Schaufenster stehen, wo Interessenten sie finden können. (Die IHK-Börsen sind gut, reichen aber bei Weitem nicht aus)
5. Weil Unternehmer in dieser Situation häufig emotional werden und nicht mehr zwingend kaufmännisch handeln. (Das kann man verstehen)
6. Weil ein Mensch ungern Macht abgibt. Das „Loslassen“ fällt schwer und ein Nachfolger kann sich manchmal nicht entwickeln.
7. Weil besonders Unternehmer sich selten vorstellen können, dass ein Anderer sein Unternehmen gleich gut oder sogar besser führt. Hierdurch wird oftmals einem Nachfolger zu sehr in die Speichen gegriffen.
8. Weil Unternehmer Angst vor Veränderungen an ihrem Lebenswerk haben.
9. Weil Unternehmer ihre eigene Situation und die Zukunftsaussichten ihres Unternehmens falsch einschätzen.

Natürlich gibt es noch mehr Gründe, aber das dürften die wichtigsten sein. Wie soll also ein junger Mensch Kontakt zu Firmen bekommen, die wirklich einen Übernehmer suchen? Was glauben Sie, wie oft es vorkommt, dass Unternehmer jungen Menschen versprechen, ihnen ihr Unternehmen nach einer Einarbeitungszeit von x zu übergeben? Ist diese Einarbeitungszeit dann vorbei, hat der

Unternehmer plötzlich eine Gedächtnislücke oder findet den Nachfolger auf einmal nicht mehr geeignet. Das kommt viel zu häufig vor. Das erlebe ich ein paar Mal im Jahr.

Ich will aber nicht behaupten, Unternehmer könnten keinen Nachfolger finden. Nichts liegt mir ferner als das! Oft über Jahrzehnte haben ältere Unternehmer bewiesen, dass sie Vieles richtig gemacht haben, sonst wären sie nicht mehr am Markt. Für das von ihnen geschaffene Lebenswerk verdienen sie Respekt. Aber nur sehr wenige Unternehmer setzen mit einem würdigen Nachfolger ihrem Unternehmerleben die Krone auf. Hier möchten wir helfen. Im folgenden Artikel und Interview lernen Sie einen fähigen und charakterstarken jungen Mann kennen. Wenn Sie als Unternehmer eine Nachfolgelösung anstreben, sollten Sie die Chance ergreifen und mit ihm in Kontakt treten.

<i>Erstklassige junge Führungskraft sucht gehobenes Einrichtungshaus - gerne mit angeschlossener Tischlerei -</i>

In einer durch wirtschaftliche Krisen und dem demographischen Wandel geprägten Zeit haben strategische Unternehmensplanungen als auch Weichenstellungen für die Zukunft eine große Bedeutung.

Die Unternehmen, die sich den zukünftigen Herausforderungen, wie z.B. dem drohenden Führungs- und Fachkräftemangel, stellen, werden sich erfolgreich am Markt positionieren.

Viele Unternehmen suchen einen Nachfolger. Doch wenn erstklassige Führungskräfte und unternehmerisch geprägte Menschen für solch eine Aufgabe bereit stehen, gibt es für sie kaum eine Chance, in Kontakt mit Unternehmern zu kommen, die abgeben wollen. Natürlich passt nicht jeder Mensch zu jeder Firma, aber es gilt herauszufinden: „Wer passt zu wem?“ Dieser Findungsprozess kostet Zeit und Geld und das sowohl für den, der abgeben möchte, wie auch für den, der sucht. Damit Interessierte direkt die Chance haben, mit einem potentiellen Nachfolger Kontakt aufzunehmen, stelle ich Ihnen im Rahmen des folgenden Interviews einen potentiellen Unternehmensnachfolger vor.

Thaddäus Rohrer: **Sehr geehrter Herr Hass, Sie gehören mit Ihrer Ausbildung und Ihrer Berufserfahrung zu den Top-Performern unter 30 Jahre. Welche Ausbildungsbausteine haben Sie übereinandergesetzt?**

Bengt Hass: Nach dem Abitur absolvierte ich eine Ausbildung zum Tischler und im Anschluss daran sammelte ich als Geselle fundierte Kenntnisse in der Verarbeitung von Holz, Kunststoffen sowie Mineralwerkstoffen. Zeitgleich besuchte ich berufsbegleitend die Meisterschule. Neben der handwerklichen Tätigkeit als Tischler hatte ich das Ziel, die betriebswirtschaftliche Seite zu vertiefen. Dies hat mich zu einer Weiterbildung zum Betriebswirt (HWK) veranlasst.

Parallel übernahm ich die Assistenz der Geschäftsführung in einem mittelständischen Ladenbauunternehmen. Aufgrund meiner administrativen Tätigkeit traf ich die Entscheidung, ein Studium zum *Master of Business Administration* (MBA) an der *University of Wales* aufzunehmen. Dieses werde

ich im November dieses Jahres abschließen. Durch das Studium habe ich das Handwerkszeug erhalten, nationale und internationale mittelständische Unternehmen am Markt auszurichten.



Thaddäus Rohrer: Eine Ausbildung, auch mit internationalem Hintergrund, ist noch keine Dokumentation für die Fähigkeit, Menschen zu führen. Welche Erfolge aus der Praxis können Sie vorweisen?

Bengt Hass: Der Beruf des Tischlers bringt es mit sich, dass man in Teams mit Kollegen jeden Alters zusammenarbeitet. Mitarbeiterführung ist keine Frage des Alters. Entscheidend sind angepasste Reaktionen in allen Situationen. Hierfür bedarf es einer guten Menschenkenntnis, gegenseitigem Respekt, Empathie und Taktgefühl. Durch meine langjährige Tätigkeit als Geselle und Tischlermeister war ich zum einen Teil des Teams oder habe es zum anderen geführt. Das hat dazu beigetragen, dass ich mich in die Lage der Teammitglieder versetzen kann. Ich kann Strukturen optimieren, Dynamiken nutzen und Konflikte lösen. Bisher habe ich die Personalverantwortung bis zu 150 Mitarbeitern in mittelständischen Betrieben getragen. Ein wesentlicher Bestandteil meiner Führung lag in der Mitarbeiterentwicklung und der gemeinsamen Erarbeitung von Lösungswegen.

- Thaddäus Rohrer:** **Fremdbild und Selbstwahrnehmung sind nicht immer deckungsgleich. Wie sehen Sie sich und wie werden Sie von anderen beurteilt?**
- Bengt Hass:** Ich selbst sehe mich als Verbindung zwischen handwerklicher Leistung und betriebswirtschaftlichem Denken. Die Kombination aus Beidem ist selten und diese Lücke schließe ich mit meiner Ausbildung und meinem beruflichen Werdegang. Meine bisherigen Mitarbeiter und Vorgesetzten attestieren mir kompetenten Umgang mit Menschen, zielführendes Denken und ein situationsangepasstes Verhalten. Ich selbst sehe meine Willenskraft und mein Durchsetzungsvermögen als Stärke an. In Stresssituationen behalte ich den Überblick, erkenne wo es „klemmt“ und packe auch selbst gern mit an.
- Thaddäus Rohrer:** **Möchten Sie alsbald ein Unternehmen übernehmen oder suchen Sie erst eine Führungsaufgabe?**
- Bengt Hass:** Ich bin mir sicher, dass ich bereits ein Unternehmen selbstständig führen kann. Aber auf der anderen Seite schätze ich Erfahrung. Daher strebe ich zunächst eine Anstellung in einer Führungsposition an. Dies sollte idealerweise in einem Unternehmen geschehen, das ich später übernehmen kann.
- Thaddäus Rohrer:** **Welche Ziele haben Sie?**
- Bengt Hass:** Nicht immer ist der Weg zu den eigenen Zielen schnurgerade. Mein Ziel ist die Selbstständigkeit in einem absehbaren Zeitraum. Schnelllebige Entwicklungen erschweren eine langfristige Planung und Prognosen über Trends und Entwicklungen in der Zukunft. Das macht den Entschluss, sich selbstständig zu machen, zu einem Wagnis und einer Herausforderung, der ich mich gerne stelle. Damit ich diese Herausforderung sicherer annehmen kann, möchte ich zunächst in einer leitenden Position weitere Erfahrungen sammeln, um diese später als Inhaber eines Unternehmens einbringen zu können.
- Thaddäus Rohrer:** **Sind Sie bereit und in der Lage sich finanziell zu engagieren?**
- Bengt Hass:** Jede Art von Selbständigkeit erfordert ein hohes Maß an Mut, Durchsetzungsvermögen und nicht zuletzt das nötige Kapital. Wie sich die Banken im Falle einer Finanzierung verhalten, ist nicht zu prognostizieren. Bei einer Übernahme stehen sowohl steuerlich als auch finanzierungstechnisch viele Modelle zur Verfügung, die das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital gestalten können.
- Thaddäus Rohrer:** **Haben Sie sich schon intensiver mit der Kapitalbeschaffung befasst?**
- Bengt Hass:** Oftmals scheitert eine Geschäftsidee u.a. am fehlenden Startkapital. In diesem Fall kann ein privater Investor durchaus eine lohnende Alternative zu anderen Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten sein. Egal ob der Kapitalgeber eine Bank, gestützt durch Mittel der KfW, ein „Business Angel“ oder bei größeren Unternehmen z.B. ein „Private Equity Fond“ ist, die Kooperation muss auf einem gesunden Fundament stehen.
- Thaddäus Rohrer:** **Mit dem individuellen Möbel-, Laden- und Innenausbau haben Sie eine Richtung vorgegeben. Gibt es weitere Präferenzen, wie zum Beispiel ein bestimmter Standort?**
- Bengt Hass:** Meine internationale Ausbildung ermöglicht mir sowohl eine nationale als auch internationale Tätigkeit. Mein Erfolg und mein Glück im Leben sind nicht an

einen bestimmten Ort gebunden. Ich bin in einer Großstadt geboren, weiß aber durchaus die ländlichen Regionen zu schätzen. Ich möchte mich wohlfühlen und daher ist eine räumliche Veränderung, sei es in die Berge oder auch in eine andere Stadt, denkbar.

Unternehmer, die eine Führungskraft suchen und ihr Unternehmen mittelfristig veräußern möchten, können sich über die **Thaddäus Rohrer Unternehmensberatung** mit Herrn Hass in Verbindung setzen. Seit über 15 Jahren betreut Herr Thaddäus Rohrer Unternehmensübergaben mit dem Schwerpunkt Möbelbranche. Weitere interessante Informationen finden Sie auf **www.rohrer.de**.