

Nachfolge

Finanzen

Energiewende

Digitalisierung

Interview mit Nils Koerber, Gründer und Inhaber von KERN – Unternehmensnachfolge

## Beitragsserie: Unternehmensnachfolge in der Krise?

**Teil II: Nachfolge in Zeiten von Corona | Koerber: „Die wichtigsten Parameter einer gelungenen Übergabe sind innere Klarheit, Verbindlichkeit und viel, viel Kommunikation.“**

10. November 2020

Interview mit Nils Koerber<sup>1</sup>, Gründer und Inhaber von KERN – Unternehmensnachfolge

## „Die Angst vor der Unternehmensübergabe“

*Mehrere hunderttausend Unternehmensnachfolgen stehen im Mittelstand in den kommenden Jahren an. Jedoch stellt die Corona-Pandemie eine erhebliche Herausforderung für die Nachfolgeplanung im Mittelstand dar. Die DMB-Beitragsserie "Unternehmensnachfolge in der Krise?" adressiert diese neuen Herausforderungen und liefert konkrete Tipps, Hilfestellungen und Fallbeispiele, wie trotzdem planvolle und erfolgreiche Nachfolgeprozesse im Mittelstand gelingen können.*

*Im nachfolgenden Interview mit Nils Koerber, Gründer und Inhaber von [KERN – Unternehmensnachfolge](#), haben wir uns unter anderem über die Herausforderungen und Chancen von Nachfolgeregelungen in Zeiten von Corona ausgetauscht.*

**DMB: Mehr als eine Millionen Familienunternehmen müssen in den kommenden Jahren eine Nachfolgelösung finden. Sicherlich wünschen sich die meisten Unternehmensgründer eine Nachfolge innerhalb der Familie oder haben Sie andere Erfahrungen gemacht?**

Nils Koerber: Ja, tendenziell würde ich bestätigen, dass der Wunsch einer innerfamiliären Nachfolge auf der Übergeberseite sehr groß ist. Zugleich gibt es aber immer mehr Reflektion auf beiden Seiten von Übergeber und Übernehmer, ob dies wirklich für jeden die beste Lösung ist. Und so entsteht sinn- voller Weise mehr Freiheit und Austausch zu dieser gewichtigen Lebens- und Unternehmensfrage.

**Was, wenn das eigene Kind gar nicht will oder einfach nicht für die Nachfolge geeignet ist?**

Das ist im Einzelfall für einen Vater und/oder Mutter eine wirklich schmerzvolle Erkenntnis. Da gilt es sich mit auseinanderzusetzen und diese Klarheit frühzeitig herbei zu führen. Denn dann müssen externe Lösungen gesucht werden und auch die benötigten in allererster Linie Zeit.

**Die rechtlichen und finanziellen Hürden einer Unternehmensnachfolge lassen sich regeln. Was aber, wenn der Inhaber innerlich noch nicht bereit ist, sein Unternehmen in andere Hände zu übergeben?**

Dann wird es wirklich herausfordernd. Schließlich möchte die jüngere Generation und ggf. auch ein externer Nachfolger, der sich langsam über Gesellschaftsanteile eine Mehrheit erkaufen möchte, eigenständig und eigenverantwortlich handeln dürfen. Zu viele Könige in einem Reich, sprich Unternehmen, sind da wirklich nicht förderlich. Da bedarf es eines sensiblen und zielgerichteten Dialogs, der mit schriftlichen Vereinbarungen das Loslassen regeln sollte.

---

<sup>1</sup> Nils Koerber, Jahrgang 1964, ist Unternehmer, Betriebswirt, Wirtschaftsmediator und systemischer Coach für Unternehmensnachfolge. Er hat über 15 Jahre das Familienunternehmen geführt. 2004 hat er das Beratungsunternehmen »[KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher](#)« in Bremen gegründet und als Beratungsmarke für Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entwickelt.

### **Sie beraten viele Unternehmen bei der Unternehmensübergabe. Wann ist der richtige Zeitpunkt loszulassen?**

Oh je, das ist natürlich für jeden Übergeber vollkommen unterschiedlich. Es gibt dafür keine allgemein gültige Richtschnur. Entscheidend ist jedoch, dass jeder Übergabeprozess, egal ob intern oder extern, wirklich viel Zeit benötigt. Lt. Untersuchungen der IHK im Schnitt bis zu 3 Jahre. Also wenn ich einen Termin für mich als Wunschziel formuliert habe, dann muss ich dazu wissen, dass jetzt die Arbeit erst beginnt und Hektik und Schnelligkeit zu Fehlern und Wertverlusten führt.

### **Haben Sie aus Ihrer Beratertätigkeit ein Beispiel, wie eine Übergabe besonders gut gelang?**

Ja, es gibt auch immer wieder Nachfolge-Fälle, die ganz hervorragend gelingen und wirklich ein Beispiel sein können. Die wichtigsten Parameter einer gelungenen Übergabe sind innere Klarheit („*was will ich und wie...?*“), Verbindlichkeit (*bitte alles, alles schriftlich fixieren...*) und viel, viel Kommunikation. Manchmal hilft es auch einen externen „Dolmetscher“ für die Anliegen beider Seiten hinzuzuziehen.

### **Die Corona-Krise wird den deutschen Mittelstand hart treffen. Und damit auch unzählige Unternehmer, die jahrzehntelang ihr Unternehmen aufgebaut haben. Was raten Sie jetzt? Lieber abwarten, bis sich die wirtschaftliche Situation eventuell stabilisiert oder den Schritt wagen?**

Beides ist richtig. Es kommt dabei wirklich auf die Situation der Unternehmung selbst an. Wenn die Firma vor Corona gut dastand und das Geschäftsmodell auch während bzw. nach Corona Bestand haben wird, dann steht aktuell einer Nachfolgelösung vermutlich wenig entgegen. Selbst der Wert der Firma wird dann Bestand haben.

Sollte jedoch doch schon vor Corona eine Tendenz zu einer schwierigeren Entwicklung sichtbar geworden sein oder das Geschäftsmodell nach Corona in der Perspektive Probleme bekommen, dann gilt es erst einmal die Situation abzuwarten und auf Stabilität Wert zu legen. Vielleicht benötigt es dann auch noch 1-2 Jahre, um ein wirtschaftlich gutes Bild für einen Nachfolger aufzeigen zu können.

### **Sie haben ein Buch über die „Kunst des Loslassens bei der Unternehmensnachfolge“ geschrieben. Wer sollte Ihr Buch lesen? Hilft es vielleicht auch dem neuen Nachfolger die Ängste, Wünsche und Befürchtungen des Unternehmers, der nun `sein` Unternehmen abgeben muss, besser zu verstehen?**

Absolut. Das Buch ist gemeinsam, für Übergeber und Übernehmer, ein inspirierender Ratgeber und gibt Einblick in die Hintergründe und Perspektiven sowie Stolpersteine von Firmeninhabern. Aus meiner Sicht ist es für beide Seiten gut, einander zu verstehen und dabei für sich selbst zu einer inneren Klarheit seiner Ziele zu gelangen.

Und das Buch ist eine tolle Geschenkidee für alle Übergeber von Firmen, die vor oder in dem Prozess einer Nachfolgelösung stecken.

**Mal ehrlich, Sie sind auch Unternehmer. Haben Sie sich schon Gedanken über Ihre Nachfolge gemacht?**

Ja, ganz konkret (lacht). Tatsächlich möchte ich nicht perspektivisch als Schuster den schlechtesten Leisten haben. Wir haben bei KERN, also unserer Beratungsmarke für Familienunternehmen, ein Programm aufgesetzt, welches in der Zukunft die Gesellschafterebene verbreitern wird und damit unabhängig von meiner Person die Zukunft sichert.

**Herr Koerber, vielen Dank für das Gespräch!**