

Kind und Geschäftsführer in einem

Kasseler Coach Andreas Knierim berät rund um das Thema Nachfolge

VON NICOLE SCHIPPERS

Kassel – In den nächsten Jahren stehen laut Industrie- und Handelskammer (IHK) Kassel-Marburg allein in Stadt und Landkreis Kassel etwa 880 kleine und mittlere Unternehmen zur Übergabe an. Im gesamten Kammerbezirk sind es mehr als 2250. In vielen Betrieben fehlt allerdings ein Nachfolger.

Das hat unter anderen demografische Gründe: Immer mehr Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter, während die Zahl potenzieller Nachfolgeinteressenten im Alter zwischen 25 und 45 stetig abnimmt. Zudem ist es heute nicht mehr selbstverständlich, dass Unternehmerkinder automatisch den elterlichen Betrieb übernehmen. Doch warum eigentlich?

„Das typische Alter der Nachfolger liegt zwischen 25 und 35 Jahren. Sie sind oft international ausgebildet und wissen noch nicht, ob sie die Nachfolge antreten wollen“, sagt der Coach Dr. Andreas Knierim aus Kassel. Er berät (potenzielle) Nachfolger schon seit Jahren und kennt das Problem auch aus eigener Erfahrung.

Er selbst, berichtet der 57-Jährige, sei als Nachfolger im

väterlichen Unternehmen vorgesehen gewesen. Die Kasseler Firma Domo stellte vor allem Sanitärwände etwa für Umkleidekabinen in Schwimmbädern, für WC- und Duschkabinen her. Knierim lehnte ab.

„Alle in dem Betrieb kannten mich als Sohn, duzten mich.“ Ein Problem, das viele seiner Kunden umtreibe. „Die Sorge ist, Kind und Geschäftsführer in einer Person

zu sein“, sagt der Coach. Hinzu kommt die Vorbestimmtheit. Auch Knierims Weg schien vorgezeichnet. „Zu meiner Geburt bekam mein Vater eine Karte mit Glückwünschen zur Geburt des Juniorchefs“, berichtet er. Doch Knierim entschied sich nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften gegen den scheinbar einzig denkbaren Weg. Auch der Stellenwert des Unternehmens im

Familienleben beschäftige seine Kunden.

„In Familien sitzt das Unternehmen erfahrungsgemäß immer mit am heimischen Tisch“, sagt Knierim. Außerdem sei es für den Nachfolger oft nicht leicht, sich gegenüber dem Gründer durchzusetzen. „Zumal es dem auch oft schwerfällt abzugeben.“ Der Coach, der Klienten aus ganz Deutschland betreut, will seine Kun-



Vor dem Verhalten Haltung entwickeln: Dr. Andreas Knierim berät als Coach auch bei Unternehmensnachfolgen.

FOTO: NICOLE SCHIPPERS

den mit ihren Ängsten, Zweifeln und Sorgen konfrontieren. In den Gesprächen versucht er, Muster und Konflikte zu analysieren und zu durchbrechen, um die Unentschlossenen in die Lage zu bringen, sich zu entscheiden. „Vor dem Verhalten sollten sie eine Haltung entwickeln“, sagt er.

Wenn die Nachfolge scheitert, dann meist an mangelnder Kommunikation. „Die Betroffenen sollten sich trauen, Dinge offen anzusprechen“, rät Knierim. Und die Nachfolge sollte seiner Erfahrung nach frühzeitig und klar geregelt werden. „Es darf gerne eine Übergangszeit geben. Aber es sollte auch klar sein, wann Schluss damit ist, und dass sich dann der Senior zurückzieht.“ Wichtig sei dabei aber auch, den Gründer und dessen Leistungen angemessen zu würdigen.

Einige entschieden sich am Ende für die Nachfolge, andere aber auch deutlich dagegen. „Es gibt inzwischen immer mehr Kinder, die es nicht machen wollen“, so Knierims Erfahrung. Sie könnten mit Unterstützung reflektiert Nein sagen und müssten sich dann mit ihrer Entscheidung nicht mehr so quälen.