13. Okt. 2026 · Blick in die Wirtschaft > Wirtschaft

Zwischen Lebenswerk und Loslassen: Wie Familienunternehmen um ihre Zukunft ringen

» Wer übernimmt Verantwortung, wenn eine Unternehmergeneration abtritt? In Niedersachsens Familienbetrieben geht es dabei um weit mehr als Geld und Verträge.



Clemens Meyer-Kobbe (links) und Jakob Dohse tragen sich ins „Goldene Buch“ des Industrie-Clubs Hannover ein. | Foto: Marcus Prell

Manchmal beginnt der Machtwechsel im Familienunternehmen erst mit einem neuen Büro: Beim Präzisionsfertiger Meko in Hildesheim war Nachfolger Jakob Dohse schon längst als Geschäftsführer im Amt. Doch bei den Mitarbeitern blieb Seniorchef Clemens Meyer-Kobbe lange Zeit weiterhin die

bevorzugte Anlaufstelle. Zufrieden waren damit beide nicht. „Sie werden immer was gefragt und geben auch immer Antworten – das muss man sich wirklich verkneifen. Sie müssen es hinkriegen, dass die Mitarbeiter zu ihrem Nachfolger gehen“, schilderte Meyer-Kobbe bei einem Themenabend des Industrie-Clubs Hannover zur Nachfolge in Familienunternehmen. Bei Meko fand man dafür eine vergleichsweise einfache Lösung: „Wir haben ein Großraumbüro, da sitzen alle unsere Kundenbetreuer und Clemens mittendrin. Er kriegt alles mit und hat sofort die Antwort parat“, berichtete Dohse. Er selbst habe zunächst mit dem Großraumbüro gehadert und ein eigenes Büro bezogen. Schließlich habe er aber doch den Arbeitsplatz seines Schwiegervaters übernommen, als ihm klar wurde: „Anders kriege ich diese Rolle nicht.“ Also sitzt Dohse jetzt mitten unter den Mitarbeitern und fühlt sich dort auch „pudelwohl“, während der Seniorchef zur Seite getreten ist. „Um zu mir zu kommen, muss man jetzt eine Tür öffnen“, sagte Meyer-Kobbe. Diese kleine zusätzliche Hürde helfe dabei, die alten Gewohnheiten zu durchbrechen. „Es gibt so heilige Kühe im Büro. Einige müssen geschlachtet werden und einige Kröten muss man schlucken“, fasste Dohse eine wichtige Lehre aus der Übergabe zusammen.

Familie und Unternehmen entkoppeln: Einer will investieren, ein anderer Geld entnehmen, ein dritter vielleicht verkaufen. Je größer eine Unternehmerfamilie wird, desto schwieriger kann es werden, den Betrieb bei der Übergabe von einer Generation zur nächsten zusammenzuhalten. Die Wiedemanns haben sich deshalb für eine Familienstiftung entschieden. Sie soll dem Sarstedter Gebäudetechnik-Großhändler, der unter der Marke „Badpunkt“ auch privaten Bauherren bekannt ist, nach 100 Jahren Unternehmensgeschichte den Zusammenhalt über weitere Generationen sichern. Seniorchefin Barbara Wiedemann hat dabei auch ihre vier Kinder im Blick, die nicht alle im Unternehmen tätig sind. Sie verweist auf den Unterschied zu einem Immobilienbestand: Ein Unternehmen lässt sich nicht einfach in Stücke zerlegen und verteilen. Die Stiftung hält das Unternehmenseigentum zusammen, während die operative Verantwortung bei der Geschäftsführung liegt. Damit soll vermieden werden, dass der Betrieb bei Erbfällen immer weiter aufgeteilt wird oder einzelne Familienmitglieder mit unterschiedlichen Plänen seine Zukunft bestimmen. „Die Stiftung hat geholfen, Familie und Unternehmen zu entkoppeln. Meine Mutter und ich langweilen ja alle mit unseren Abendbrotgesprächen“, erzählte Louisa Wiedemann, die das Unternehmen seit einem Jahr führt. „Die Stiftung gibt dem Unternehmen eine Sicherheit. Es bleibt beständig, es bleibt zusammen, es wird nicht aufgesplittet oder vermutlich verkauft. Auf der anderen Seite entlastet es mich, weil es weniger um Anteile geht und mehr um die Frage: Was tut der Wiedemann-Gruppe gut? Und es entlastet die Familie. Sie muss sich gar nicht dafür interessieren, was das Unternehmen tut, sondern nur wie es der Stiftung geht.“



Barbara (links) und Louisa Wiedemann arbeiten im Familienbetrieb gut zusammen. | Foto: Marcus Prell

Wer aus der Familie die Nachfolge übernimmt, ist eine andere Frage. „Es wird noch relativ selbstverständlich vom Sohn gesprochen, der übernehmen wird“, kritisiert Louisa Wiedemann. Sie plädiert dafür, weniger in Geschlechterrollen zu denken, sondern dem die Nachfolge anzubieten, „der darauf Lust hat, der es kann und der auch bereit ist, die Opfer zu tragen, die damit einhergehen, wenn man so ein Unternehmen führt“. Ihre Mutter Barbara hat den Betrieb schon zu einer Zeit übernommen, als Frauen an der Spitze in der Branche noch ungewöhnlich waren. Ein Sohn als Nachfolger stand in ihrer Familie allerdings gar nicht zur Debatte. „Meine Eltern hatten nur zwei Töchter“, sagt sie. Widerstände erlebte sie auch bei der Verbindung von Familie und Unternehmensführung: „Ich bin oft als Rabenmutter bezeichnet worden. Die Geschäfte schlossen damals noch um 18 Uhr, sonnabends um zwölf. Ich hatte vier Kinder und für jedes zwei Turnschuhe zu kaufen, das war schon eine Aufgabe. Das fand ich schwieriger, als mich im Business-Umfeld zu behaupten.“ Tochter Louisa macht inzwischen ähnliche Erfahrungen: „Ich habe selber zwei Kinder und kann das sehr gut nachvollziehen, dass das Jonglieren zwischen Kindern und Unternehmen eine Herausforderung ist.“ In ihrer Rolle als Geschäftsführerin fühle sie sich dagegen als Frau nicht anders wahrgenommen. Auf der Bühne bedankte sie sich bei ihrer Mutter, die im Familienunternehmen nicht nur dafür den Weg geebnet habe, sondern auch das Unternehmerdasein niemals als besondere Belastung erscheinen ließ.



Thomas (ganz links) und Christian Treude berichten aus dem Alltag ihres Celler Familienunternehmens. | Foto: Marcus Prell

Den Nachfolgedruck herausnehmen: Thomas Treude hat den Einstieg in den Familienbetrieb noch als Ultimatum seines Vaters erlebt: „Entweder du kommst und übernimmst die Firma, oder ich verkaufe alles.“ Heute führt er das Celler Unternehmen, das mit Containergebäuden unter anderem Platz für Büros, Schulen und Kindergärten schafft. Ein Professor riet ihm damals, die einmalige Gelegenheit zu nutzen. Der Einstieg selbst war allerdings wenig vorbereitet. „Auch die Einarbeitung war damals eher mäßig. Das war eine andere Generation“, erinnert sich Treude. Seinem Sohn Christian lässt er heute mehr Freiheit. Dieser arbeitet zunächst im Unternehmen mit; erst in etwa anderthalb bis zwei Jahren soll entschieden werden, ob er die Nachfolge antritt. Dem Vater ist wichtiger, dass sein Sohn mit seinem Leben und seiner Arbeit zufrieden ist, als dass die Firma unbedingt in der dritten Generation weitergeführt wird. Auch die Einarbeitung hat er abgegeben, nachdem er bemerkte, dass die unmittelbare Zusammenarbeit das gute Verhältnis zwischen ihm und Christian belastete. Diese Aufgabe übernimmt nun die zweite Geschäftsführerin Elvira Stanke. Sein Urteil: „Es läuft hervorragend.“ Zusätzlich begleitet eine Beraterin Vater und Sohn durch den Prozess. „Wenn ein Dritter dabei ist, ist das ein ganz anderes Miteinander“, sagt Treude. Christian Treude bringt bereits Erfahrungen außerhalb des Familienbetriebs mit. Während des Studiums hat er Praktika in unterschiedlichen Branchen gemacht und anschließend bei einer Bank gearbeitet. „Großunternehmen sind interessant. Aber am Ende hat mich der Mittelstand mehr interessiert als ein großer Konzern, wo ich nur ein kleines Zahnrad bin“, sagte er. Die schwierige wirtschaftliche Lage schreckt ihn beim Einstieg nicht ab. „Das macht es leichter und motiviert mich auch viel mehr“, sagte er. Wenn die Dinge gerade außergewöhnlich gut laufen würden, hätte ja gar kein realistisches Bild des Geschäfts vermittelt werden können. Jetzt erlebe er dagegen, welche Probleme im Alltag auftreten und wie das Unternehmen darauf reagieren muss. Ob er die Verantwortung dauerhaft übernehmen möchte, soll sich an dieser Arbeit entscheiden. Anders als bei seinem Vater steht die Antwort damit nicht schon vor dem Einstieg fest.



„Der Tod eines Unternehmens sind Abhängigkeiten“, warnt Nachfolgeexperte Axel Bergmann. | Foto: Marcus Prell

Wenn der Abschied scheitert: Nachfolgeberater Axel Bergmann kennt Übergaben, die trotz monatelanger Vorbereitung im letzten Moment platzen. Ein Unternehmer sei zur Vertragsunterzeichnung erschienen und habe dort plötzlich erklärt: „Das sind Betrüger – an die verkaufe ich nicht.“ Ein anderer stellte seinen vorgesehenen Nachfolger als Geschäftsführer ein, wollte ihn aber schon nach wenigen Tagen wieder loswerden. „Der Punkt war: Der bringt mein Unternehmen durcheinander“, berichtete der Experte von der Kern-System GmbH aus Bremen. Die Bereitschaft, einen Nachfolger zu suchen, sei offenbar nicht immer mit der Bereitschaft verbunden, ihn tatsächlich entscheiden zu lassen. „Können Sie als Unternehmer loslassen? Wollen Sie loslassen?“, lauten deshalb seine zentralen Fragen. Ebenso kennt er den umgekehrten Fall: einen Unternehmer, der den Familienbetrieb führte, weil sein Vater ihn dazu verpflichtet hatte. Beim späteren Verkauf überwog die Erleichterung. „Ich habe noch nie einen Unternehmer erlebt, der so durchgeatmet hat und so befreit war.“

Ein Lebenswerk ist kein Kaufpreis: Neben solchen persönlichen Konflikten können unterschiedliche Wertvorstellungen eine Übergabe verhindern. „Das, was Sie sich als Unternehmenswert vorstellen, ist in 40 Prozent der Fälle nicht das, was erzielbar ist“, sagte Bergmann. Der Käufer müsse schließlich aus den künftigen Erträgen auch die Finanzierung der Übernahme bedienen können. Dafür brauche er einen Betrieb, der ohne den bisherigen Inhaber funktioniert. „Wir haben Fälle gehabt, da ist das Unternehmen so auf den Inhaber zugeschnitten gewesen, da haben die Käufer gesagt: Da trauen wir uns nicht ran.“ Auf der anderen Seite gebe es viele Interessenten, die die Verantwortung unterschätzen: „Von zehn Kandidaten, die ein Unternehmen kaufen, wollen acht Unternehmer spielen und zwei haben ein Verständnis, worauf sie sich einlassen.“ Für Bergmann hängt deshalb viel davon ab, ob Verkäufer und Käufer einander vertrauen und realistische Erwartungen entwickeln. „Der Deal ist tot, sobald der Eindruck entsteht: Einer zieht den anderen über den Tisch.“

Nachfolge prägt das Finanzierungsgeschäft: Wie stark der Generationswechsel inzwischen an Bedeutung gewonnen hat, schildert Thomas Hoffmeister von der Bürgschaftsbank und der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Niedersachsen. „Eine Bürgschaftsbank hat vor 20 Jahren ganz, ganz selten eine Unternehmensnachfolge begleitet“, sagt er. Heute entfällt nach seinen Angaben mehr als die Hälfte der jährlich 200 bis 300 Finanzierungen auf Nachfolgen. Die Herausforderung liegt allerdings nicht allein darin, diese Übernahmen zu finanzieren, sondern auch darin, Menschen dafür zu gewinnen. Hoffmeister verweist auf den attraktiven Arbeitsmarkt der vergangenen Jahre: Als Angestellter ließ sich gutes Geld verdienen, bei guten Arbeitsbedingungen und überschaubarem Aufwand. Unternehmerkinder hätten zugleich zu Hause erlebt, wie viel ihre Eltern arbeiteten und wie wenig Freizeit ihnen blieb. Eine gut bezahlte Anstellung konnte deshalb reizvoller erscheinen als die Übernahme des Familienbetriebs. „Es war viele Jahre einfach nicht mehr so cool, Unternehmer zu sein“, sagt Hoffmeister.

Nachfolgelücke gefährdet kleine Betriebe: Dass sich für viele kleine Unternehmen inzwischen die Frage stellt, ob sich überhaupt noch jemand zur Übernahme findet, zeigt auch der Creditreform-Nachfolgemonitor 2026, der am Dienstag erschienen ist. Den geburtenstarken Jahrgängen der bisherigen Inhaber stehen deutlich kleinere Jahrgänge potenzieller Nachfolger gegenüber. „Gerade kleinere Firmen haben mittlerweile große Schwierigkeiten, einen Nachfolger zu finden. Scheitert die Suche, muss oft geschlossen werden“, sagt Creditreform-Wirtschaftsforscher Patrik-Ludwig Hantzsch. Hinzu kommt ein möglicher Investitionsstau: Der Käufer muss dann neben dem Kaufpreis auch die Modernisierung finanzieren. Der Monitor untersucht durch Bürgschaftsbanken begleitete Übernahmen. Er beschreibt damit nicht den gesamten Nachfolgemarkt, macht aber deutlich, was beim Scheitern einer Übergabe verloren gehen kann: Arbeitsplätze, Wissen und ein Betrieb, der sich über Jahrzehnte am Markt behauptet hat.

Dieser Artikel erschien am 14.10.2026 in Ausgabe #180.



Autor

Christian Wilhelm Link

E-Mail