

Erfolgsfaktor Mensch für eine gelungene Unternehmensnachfolge Frank Weber

Immer wieder wird gesagt, dass Unternehmensnachfolgen vor allem daran scheitern, dass es nicht genügend Nachfolgekandidaten gäbe. Ich halte das nicht für zutreffend. Das Land hat mehr unternehmerisch denkende Menschen, die nach einem eigenen Unternehmen streben, als gemeinhin angenommen wird. Wenn diese nicht aus der eigenen Familie stammen, dann gibt es genügend Personalberater, die Zugang zu passenden Unternehmerpersönlichkeiten verschaffen können. Schnell ist der letzte Satz gelesen und schnell ist das entscheidende Wort überlesen: Passende Persönlichkeiten – es geht darum, dass die beteiligten Parteien «miteinander können» und die Rollen und Erwartungshaltungen wechselseitig klären. Es geht um die psychologischen Aspekte der Unternehmensnachfolge, um den Teil, der meines Erachtens der Engpassfaktor gelungener Generationenwechsel ist.

Dieser Wechsel ist ein Veränderungsprozess mit einer besonderen Qualität. Denn mittelständische Unternehmen haben Traditionen, Geschichte und zum Teil seit Generationen überlieferte Werte. In Familienunternehmen kristallisieren sich großartige unternehmerische und auch familiäre Leistungen. Die Übertragung der aufgebauten Vermögenswerte auf die folgende Generation oder ein familienfremdes Management ist damit mehr, als die bloße Sicherung von Vermögen. Es ist der Garant für das Fortbestehen und die Würdigung der eigenen Leistung. Damit ist die unternehmerische Nachfolge ein komplexer, seltener sowie noch nicht geübter Veränderungsprozess.

Folgende Fakten belegen die Bedeutung des Themas:

- In den nächsten Jahren stehen zahlreiche Unternehmen vor der Frage, wer das Unternehmen in der nächsten Generation leiten soll. Nach aktuellen Schätzungen steht im Zeitraum von 2014 bis 2018 in rund 135'000 Familienunternehmen die Übergabe an. Dies entspricht 27'000 Übergaben pro Jahr.
- Der demografische Wandel und der drohende Mangel an Fachkräften werden die Problematik noch verstärken.
- Rund 46 Prozent der Inhaber sind nicht auf die Nachfolge vorbereitet.
- Nur noch 4 Prozent der Firmen schaffen jedoch den Sprung in die dritte Generation.
- 8 Prozent aller Unternehmenskonkurse sind direkt auf gescheiterte Nachfolgeregelungen zurückzuführen.
- Nur 29 Prozent der Senior-Unternehmer haben den IHKs zufolge die für die reibungslose Fortführung des Unternehmens wichtigsten Unterlagen griffbereit für eine Vertrauensperson zusammengestellt – den sogenannten «Notfallkoffer». Lediglich ein Viertel dieser Unternehmer halten die Unterlagen auch aktuell. Durch mangelnde Vorkehrungen für den Fall des plötzlichen Ausfalls des Inhabers sind in den nächsten fünf Jahren rund 200'000 Arbeitsplätze gefährdet.

Was macht den Unterschied zwischen einer gelungenen und einer fehlgeschlagenen Unternehmensnachfolge aus? Je nach Perspektive fallen die Antworten unterschiedlich aus:

- **Rechtliche** Perspektive: Wasserdichte und unanfechtbare rechtliche Konstruktion des Generationenwechsels
- **Steuerliche** Perspektive: Die gewählte steuerrechtlich optimierte Übergabekonstruktion hat vor dem kritischen Auge der Finanzverwaltung Bestand.
- **Betriebswirtschaftliche** Perspektive: Nach der Übergabe entwickelt sich das Unternehmen in den relevanten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen positiv.
- **Psychologische** Perspektive: Rollen und Erwartungshaltungen wurden zwischen den beteiligten Parteien definiert und werden auch eingehalten beziehungsweise erfüllt. Die Nachfolge funktioniert auf der emotionalen Ebene. Übergeber und Übernehmer sind zufrieden mit der gewählten Lösung.

Für die ersten beiden Perspektiven haben spezialisierte Rechts- und Steuerberater gute und bewährte Lösungen zu Hand. Ein wenig schwieriger wird es schon bei der betriebswirtschaftlichen Perspektive. Aus wessen Sicht werden die relevanten Kriterien definiert und analysiert? Hier mag es zu unterschiedlichen Auslegungen kommen.

ABBILDUNG 1
Spannungsfeld Generationenwechsel

| Übergeber | | Übernehmer |
|--|--------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Bewährtes Produktangebot ■ Bearbeitung bekannter Märkte und Kunden ■ Pflege vorhandener Lieferanten und Beschaffungswege ■ Bewährtes Marketing und klassischer Vertrieb ■ Stützen auf bewährtes Personal | versus | <ul style="list-style-type: none"> ■ Neue Produkte ■ Eroberung neuer Märkte und Kunden ■ Aufnahme neuer Lieferanten und neuer Beschaffungswege ■ Einsatz neuer Methoden zur Marktbearbeitung ■ Akquisition neuer Leistungsträger mit neuen Anforderungen |

Gleiches gilt für die Bewertung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Hier ergeben sich zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer schnell Spannungsfelder, bei denen die Belegschaft dann schnell die Orientierung verlieren kann.

Nur auf den ersten Blick handelt es sich hier um betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Bevor man sich dann versieht, ist man mitten in der vierten, der psychologischen Perspektive. Meinungen und Erwartungshaltungen sind anzugleichen. Wenn der Übernehmer sich über die bestehenden Produkte, Kunden oder Märkte beziehungsweise Lieferanten hinaus mit neuen versuchen möchte, muss das nicht mit der Aussage verbunden sein, dass das vorher alles schlecht war. Diese Entscheidung liegt schlichtweg in seiner Verantwortung und sollte vom Übergeber weder direkt noch indirekt abweichend kommentiert werden – was nur zu einer Verunsicherung der Belegschaft führt und die Akzeptanz «des Neuen» mindert.

ZEIT FÜR DEN ABSCHIED. Der Zeitpunkt, an dem ein Unternehmer von seinem Lebenswerk Abschied nimmt, ist für ihn eine einschneidende Zäsur. Ab diesem Moment dreht sich alles um einen Punkt: Der nun alles beherrschende Gedanke ist, dass das Lebenswerk erhalten bleiben möge. Kunden und Mitarbeiter sollen zufrieden sein und die Firmenkultur nicht verändert werden – kurzum: Eigentlich sollte möglichst alles beim Alten bleiben. Veränderungen aber sind auch Neuanfang. Abweichend vom Dichter Hesse wohnt diesem nicht immer ein Zauber inne. Veränderung und Neuanfang machen auch Angst. Was wird aus dem Unternehmen, wenn ich die Zügel aus der Hand gebe? Schnell werden gedankliche Konstruktionen gebaut, in denen der Übergeber sich trotz der Übergabe Einflussmöglichkeiten sichert. Als Senior Advisor oder Vorsitzender des Beirats kann er ja immer noch eingreifen, wenn es seiner Meinung nach brennt. Oder einfach ein Büro im Unternehmen behalten und ab und an mal vorbeischauchen. Dann, von der Hektik des operativen Geschäfts entlastet, mit dem einen oder anderen Mitarbeiter in Ruhe sprechen. Wenn in diesen Gesprächen nicht vorbehaltlos in der verbalen und nonverbalen Kommunikation die Linie der neuen Geschäftsführung unterstützt wird, wird es kontraproduktiv. Erfolgreicher Generationenwechsel bedeutet, dass der Übergeber einen Prozess einläutet, an dessen Ende er oder sie sich selber überflüssig macht und meinungs- sowie vorurteilsfrei die kommende neue Generation schalten und walten lässt.

Das aber ist ein schwieriges Unterfangen und häufiger Grund für das Scheitern von Nachfolgen. Schließlich verlässt der Übergeber sein bisheriges Wirkungsfeld, gibt seine Machtposition auf und sein Lebenswerk in die Hände einer anderen Person. Auch – und das ist ganz menschlich – muss der Senior für sich akzeptieren, dass er nicht mehr ständig im Mittelpunkt des Geschehens steht. Seine Welt hat plötzlich ein anderes Gravitationszentrum und er selber plötzlich einen vollkommen anderen Tagesablauf mit viel freier Zeit. Gleichzeitig ist der Stabwechsel auch eine unmissverständliche Konfrontation mit dem Altern.

Die mit Abstand schwierigste Hürde eines Firmenübergangs ist damit diejenige, auf die der Unternehmer mit keinem Lehrbuch vorbereitet wurde: Die emotionale Hürde. Und hierbei ist das zentrale Stichwort: Vertrauen. Vertrauen in die eigene Zukunft und auch Vertrauen in die Personen, die an die Stelle des Übergebenden treten. Vertrauen darin, dass es nach dem Loslassen weitergeht.

Zunächst die eigene Zukunft des Firmenseniors. Die letzten 25 bis 40 Jahre waren bei den meisten Unternehmerpersönlichkeiten, die heute an der Schwelle zur Betriebsübergabe stehen, von langen Arbeitstagen im Betrieb geprägt. Das Leben bekam durch den Betrieb einen Sinn. Wie soll diese zeitliche und sinnbezogene Lücke künftig gefüllt werden? Emotional kann die Unternehmensnachfolge erst dann beginnen, wenn der Senior eine konkrete Vorstellung von seiner kommenden Tätigkeit hat. Die Frage, was er künftig eigentlich den lieben langen Tag mit seiner Zeit machen wird, muss eine sinnstiftende Antwort finden. Ohne eine neue Perspektive lässt niemand los.

VERTRAUEN IST ESSENTIELL. In sehr vielen Fällen fehlt das Vertrauen in die potentiellen Nachfolger, auch wenn diese aus der Familie kommen. Es fehlt das «Zutrauen». Den Nachfolgern traut man nicht zu, die eigenen Fußstapfen ausfüllen zu können. Hinzu kommt die nur allzu menschliche Schwäche, dass die eigenen Spuren überbewertet werden. Ein weiteres Problem sollte nicht verschwiegen werden: Ein gewisser «Altersstarrsinn» – die Unfähigkeit, eigene Denkmuster und Erwartungshaltungen zumindest partiell zur Disposition zu stellen. Wodurch flexible Lösungen und Kompromisse schwierig bis unmöglich werden. Das alles sind Formen des Widerstandes gegenüber dem eigenen Abschied. Und Widerstand ist nichts anderes als eine versteckte emotionale Botschaft. Diese gilt es zu entschlüsseln und in einen konstruktiven Prozess zu überführen. Das ist nicht schlimm und vollkommen normal – solange man daran arbeitet und sich auch dabei helfen lässt. Berater, die sich auf diese Seite der Unternehmensnachfolge spezialisiert haben, können dabei helfen.

Während die Generation der 30 bis 45 jährigen Übernehmer längst erkannt hat, dass die Zusammenarbeit mit einem externen Coach oder Berater sinnvoll sein kann und den Prozess deutlich beschleunigt, tut sich die Generation der Übergeber damit deutlich schwerer. «Einen Psychoklempner? Ich habe doch keinen an der Wafel!» So neulich das Zitat eines 69-jährigen Unternehmers, dem aber gleichzeitig die eigene Neupositionierung deutliche Probleme bereitete. Er würde seine Themen mit einem anderen Unternehmer besprechen, der den Prozess schon hinter sich haben würde. Das ist eine Lösung, sicherlich. Die Frage ist nur, ob diese den Vorstellungen von Professionalität entspricht. Zudem ist fraglich, ob diese Vorgehensweise ganzheitlich beide Perspektiven der Generationenfolge beachtet – die des Übergebers und die des Übernehmers.

WESENTLICHE FRAGEN: So sind beispielsweise folgende Aspekte essentiell für einen erfolgreichen Übergang des Unternehmens. Zunächst aus der Sicht der Person, die darüber nachdenkt, das Unternehmen in andere Hände zu legen:

- Wollen meine Kinder die Nachfolge antreten?
- Welches meiner Kinder oder andere Familienmitglieder kommen für die Nachfolge in Frage?
- Wie kann ich sie optimal an eine Nachfolge heranführen?
- Wer außerhalb der Familie könnte an meine Stelle treten?
- Welches sind die objektiven Kriterien zur Eignungsprüfung der potentiellen Nachfolger?
- Wann ist mein Nachfolger ausreichend befähigt, den Betrieb zu übernehmen?
- Wird die Familie die Nachfolgelösung akzeptieren?
- Bin ich zum Zeitpunkt der Übergabe wirklich bereit loszulassen und abzugeben?

- Wie gewähre ich meinem Nachfolger die größtmögliche Unterstützung vor, während und auch nach dem Übergang?
- Wie lässt sich der Nachfolger ins Unternehmen optimal integrieren und welche Rolle übernehme ich dabei?
- Gibt es zwischen mir und meinem Nachfolger Einigkeit zu den Werten, Zielen und zukünftigen Strategien des Unternehmens?
- Bin ich bereit Freiräume zu gewähren oder andere Wege und unternehmerische Ausrichtungen zu akzeptieren?
- Welche Rolle spiele ich künftig (im Unternehmen)?
- Was werde ich machen, wenn ich das Unternehmen an meinen Nachfolger übergeben habe?
- ...

Oder aus der Perspektive des Übernehmers:

- Traue ich mir die Nachfolge zu – fachlich und auch emotional?
- Bin ich ausreichend vorbereitet für die vor mir liegenden Aufgaben und Verantwortungen?
- Werde ich den Anforderungen gerecht?
- Wie stark binde ich als Nachfolger meine eigene Familie in den Nachfolgeprozess mit ein?
- Wer kann mich beim Übergang und während meiner ersten Zeit fachlich und persönlich unterstützen?
- Wie baue ich schnellstmöglich ein belastbares und vertrauensvolles Netzwerk im Unternehmen auf?
- ...

Erfolgskritisch ist die Frage, wie sich die berechtigten Emotionen von Übergeber und Übernehmer versachlichen lassen. Zudem ist ein Prozess zu definieren, in welchem sich Rollen und Erwartungshaltungen zwischen Übergeber und Übernehmer klären und verbindlich fixieren lassen. Auch stellt sich die Frage, wie mit unvermeidlichen Missverständnissen und Konflikten umgegangen wird.

Psychologische und emotionale Themen drängen in den Vordergrund und bestimmen das Denken und Handeln. Nicht minder brisant sind familienfremde Nachfolgelösungen. Die beschriebene

ne Gemengelage wird ergänzt von Fragen des grundsätzlichen Vertrauens in den Nachfolger. Ein schlüssiges Nachfolgekonzept muss auf die handelnden Personen gerichtet sein – auf die Bedürfnisse, Emotionen und Motive aller beteiligten Familienmitglieder.

Bleibt das unberücksichtigt, wird die mit der Nachfolge einhergehende hohe Emotionalität sehr häufig zu Konflikten und Spannungen führen. Unter diesen wird die Performance des Unternehmens leiden und die Nachfolgelösung ist nicht selten in Gefahr – so auch der Familienkonsens.

Spätestens dann ist der Ruf nach professioneller externer Hilfe unüberhörbar. Besser jedoch ist es, diese bereits in der Frühphase der Nachfolgeplanung einzubinden – wie Rechtsanwälte und Steuerberater auch.

Ein Nachfolgekonzept im Familienunternehmen zu erarbeiten geht weiter als die Beachtung der rechtlichen und steuerlichen Perspektive und die Klärung von Finanzierungsfragen. Es bedeutet, die Beziehungen zwischen Familie und Firma zu erkennen und zu analysieren. Grundsatzfragen sind dabei offen zu stellen und zu beantworten. Es muss sachbezogen und möglichst emotionsfrei über Lebensfragen und Strategien nachgedacht und verhandelt werden. Qualifizierte Berater helfen dabei, die richtigen Fragen zu stellen und nach den möglichen Antworten zu suchen.

AUTOR

Frank Weber ist Gründer von weber.advisory und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben von Unternehmen und Unternehmern. Dabei widmet er sich der Effizienzsteigerung von Führungs-, Kommunikations- und Veränderungsprozessen. Weber begleitet Unternehmen bei der Gestaltung von Nachfolgekonzepten.

Insolvenzgläubigertage

Praxisforum für Lieferanten und Abnehmer

Jetzt anmelden

20. Mai 2015 in München | 9. Juni 2015 in Oberursel (bei Frankfurt/Main) | 23. Juni 2015 in Düsseldorf

- » Wie Unternehmen den Umgang mit insolventen Kunden und Lieferanten handhaben
- » Absicherung gegen Risiken aus Insolvenzanfechtung
- » Der Gläubigerausschuss und wann die Beteiligung sinnvoll ist
- » Sicherheiten in der Insolvenz richtig geltend machen
- » Gewerbliche Schutzrechte in der Insolvenz

www.insolvenz-glaebiger-kongress.de