

Unternehmer-Nachfolge

Weichenstellung für Familienunternehmen

Die 2010 veröffentlichten Zahlen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zeigen: in mehr als vier von 10 Fällen wird die Nachfolge innerhalb der Familie angestrebt. Bei rd. 48% geht das Familienunternehmen in „fremde“ Hände über.

Jeder diese Nachfolgelösungen und Übergeben war und ist durch eine häufig brisante Gemengelage aus emotionalen und rationalen Entscheidungsinhalten gekennzeichnet. Es wird nicht nur ein Unternehmen übergeben, sondern ein Lebenswerk, menschliche Bindungen zu Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Sozialprestige, Anerkennung, Öffentlichkeit, Markt und finanzielle Situation etc. stehen nicht in der Bilanz, sind und waren jedoch die Antriebskräfte des „scheidenden“ Unternehmers und werden auch die Triebkräfte für den „neuen“ Unternehmer sein.

Welchen Zugang findet man als „außenstehender“ Berater zu diesem zum Teil doch sehr explosiven Zündstoff? Die einzige Chance, die es erfahrungsgemäß gibt: Nicht noch mehr Emotionen, sondern Objektivität, Ehrlichkeit, Transparenz, Sensibilität und Pragmatismus in den Veränderungsprozess einbringen. Folgender Weg hat sich hierbei bewährt, ohne dass er als Patentzept gelten kann.

Unternehmens-Nachfolge objektiv bestimmen

In welchem Zustand befindet sich das Unternehmen hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Lage, seiner Markt- und Wettbewerbsposition, der Führungssituation und der Gesellschafterstrukturen? Wie groß sind die daraus resultierenden Herausforderungen und notwendigen Anpassungen bzw. Weiterentwicklungen für den Nachfolger? Sind sich beide Seiten darüber bewusst, welche unternehmensspezifischen Konsequenzen daraus resultieren und welche uneingeschränkte Unterstützung seitens aller Beteiligten erforderlich ist?

Mit dieser Positionsbestimmung, die nicht die Verdienste der Vergangenheit schmälert,



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Unternehmensberatung: (v.l.n.r.) Andreas M. Lohner, Senior Projektleiter Gustl F. Thum, Projektleiter



sondern die Gegenwart objektiv betrachtet und vor allen Dingen ein realistisches Zukunftsszenario für das Unternehmen entwirft, werden Sachzwänge und Handlungsspielräume definiert. Auf die Erfolge der Vergangenheit kann man stolz sein, sie sind jedoch keine Garantie für die Zukunft. Resultat einer derartigen Positionsbestimmung kann

auch sein, dass keine Übernahme erfolgt bzw. das Profil des Übernehmers nicht den notwendigen Anforderungen entspricht. Die rechtzeitige und gezielte Vorbereitung dieser Entscheidung ist eine wesentliche Voraussetzung für Erhalt und Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessensgruppen und Er-

wartungshaltungen erfordert Systematik und konsequente Planungsschritte:

- Die präzise Kenntnis der Ausgangssituation des Unternehmens erleichtert allen Betroffenen die Nachfolgeentscheidung.
- Unternehmensanforderungen und Nachfolgepotenzial müssen übereinstimmen.
- Der Weg zur vollständigen Übernahme von Verantwortung sollte inhaltlich und zeitlich definiert sein.
- Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume sind präzise zu beschreiben.
- Die Herstellung klarer Mehrheiten im Gesellschafterkreis fördert die Qualität von Unternehmensentscheidungen.
- Die Vermeidung von rein steuerlich optimierten Unternehmensstrukturen verhindert latente strukturelle Risiken bei der Führbarkeit.
- Die Ausgewogenheit zwischen Unternehmens- und Gesellschafterinteressen sichert die finanzielle Basis für die Unternehmensentwicklung.
- Die rechtzeitige Regelung der Nachfolge ermöglicht ein systematisches Vorgehen ohne unnötigen Zeitdruck.

Die Entscheidung zur Übertragung oder Übernahme der unternehmerischen Nachfolge ist eine Situation mit erheblichen Konsequenzen verbunden, die nicht nur gesellschafts- und steuerrechtlicher Natur ist.

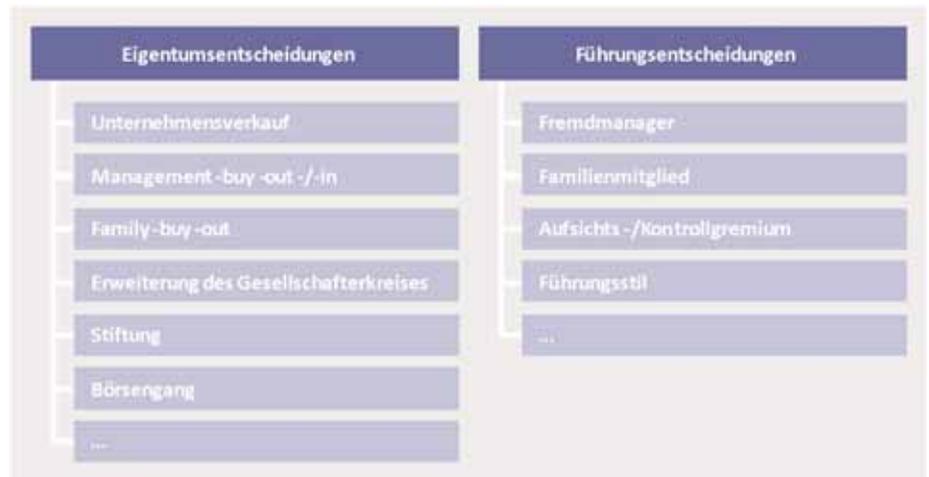
Eigentümer- oder Führungsentscheidungen klären

Wer ein erfolgreiches und profitables Unternehmen aufgebaut hat, wird sich rechtzeitig auch der zwingenden Frage seiner eigenen Nachfolge stellen.

Mit Weitsicht gestaltet der Familienunternehmer die weitere Entwicklung seines Lebenswerks, damit nicht Zufall oder Eile die entscheidenden Weichen für die Zukunft stellen. Es gilt dabei Entscheidungen über die Gestaltung von Eigentum und Führung im künftigen Unternehmen vorzunehmen.

Nachfolgeentscheidungen betreffen nicht nur die Führung des Unternehmens im engeren Sinne, sondern es ist häufig auch die Frage zu klären, welchen Anteil und Einfluss Fremd-Manager haben, die nicht der Familie angehören.

Eine noch größere Entscheidung ist mit der möglichen Neugestaltung des Gesellschafterkreises verbunden. Sei es die eindeutige Führung durch Familienmitglieder mittels Kapitalmehrheit und/oder die Aufnahme von zusätzlichen Gesellschaftern bis hin zur mehr-



heitlichen Abgabe von Gesellschaftsanteilen. Gerade letztgenannte Entscheidungen sollten objektiv und professionell aus der unternehmerischen wie auch persönlichen Positionen- und Zielbestimmung abgeleitet werden. Jedem Beteiligten sollte klar sein, was er durch diese Entscheidung gewinnt und was er verliert.

Eine Neugestaltung der Eigentumsverhältnisse verändert das Verhältnis von Familie und Unternehmen in grundlegender Weise. Dabei ist es keineswegs eine feststehende Tradition, dass die nachfolgende Generation eine Rolle im Familienunternehmen spielen muss. Entweder wird das Band zwischen beiden gelöst oder in einer Weise verändert, die Entscheidungsstrukturen vereinfacht.

Die Veränderung auf der Eigentümerseite kann Konflikte minimieren und dadurch Stabilität für die künftige Unternehmensentwicklung schaffen. Mögliche Varianten sind dabei beispielsweise der Verkauf, die Stiftung oder der Börsengang.

Organisatorisch den Generationswechsel unterstützen

Die konsequente Ausrichtung der Organisation auf den Generationswechsel leistet einen wesentlichen Beitrag zum reibungslosen

Übergang der unternehmerischen Verantwortung. Gerade die Ausgestaltung der häufig durch dominante Unternehmerpersönlichkeiten geprägten Struktur und Ablauforganisation führt in der Praxis zu Problemen bei Nachfolgeregelungen.

So weicht die formale Aufbau- und Ablauforganisation meist deutlich von der tatsächlich gelebten Organisation ab. Informelle Kanäle, Machtpromotoren und wesentliche Einflussnehmer sind anhand der offiziellen Kästchen im Organigramm nicht immer zu erkennen und richtig einzuschätzen.

Transparenz ist dementsprechend für Quereinsteiger oder Nachfolger aus der Familie nicht immer gleich gegeben. Daher dauert die Einarbeitungszeit von Quereinsteigern insbesondere in Führungspositionen meist länger als in Betrieben, die von angestellten Managern geführt werden.

Hinzu kommt, dass die internen Informationskanäle auf die jeweilige Unternehmerpersönlichkeit zugeschnitten sind, was auch die Art und Weise des individuellen Besprechungs- und Berichtswesens widerspiegelt. Im Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit, bestehendes und über lange Perioden gewachsenes Mitarbeiter-Know-how weiter zu nutzen und gleichzeitig innovative Ideen einer neuen Generation einzubringen, werden



daher häufig nur suboptimale Lösungen gefunden. Eine frühzeitige, auf den späteren Generationswechsel ausgerichtete Gestaltung der Organisation reduziert mögliche Reibungsverluste bei der Übergabe der Führungsverantwortung und wird so zum prägenden Erfolgsfaktor für die Unternehmensnachfolge.

Die Anpassung der Führungsstrukturen demgegenüber erfordert hohe Kooperationsbereitschaft innerhalb einer Unternehmerfamilie, da es um die langfristige, möglichst konflikt- und reibungsarme Kooperation geht, die das Handlungsvermögen der Familie sichern soll. Dabei werden oftmals Varianten mit Fremdmanagern und/oder Familienmitgliedern in der Organisation etabliert.

Die Unternehmensnachfolge bietet die Chance, neue Wege zu beschreiten und verkrustete Strukturen aufzubrechen. Man sollte jedoch versuchen, hier evolutionäre Schritte zu unternehmen und nicht eine Revolte anzuzetteln. Die Balance zwischen Erfahrung und Neuem stellt die Führungsherausforderung für die Übernehmer dar. Das Umschalten vom patriarchalischen Führungsstil auf die Gestaltung von echten Führungsteams, von zentralistischen Führungsstrukturen auf dezentral unternehmerisch organisierte Einheiten führen zur Vitalisierung und Motivierung unternehmerischer Kräfte. Letztlich muss der neue Unternehmensführer seine Teams bilden, so wie es der Vorgänger auch getan hat.

Strategie-Muster neu gestalten

Die Unternehmensnachfolge stellt die größte strategische Herausforderung für die Wahrung der Unternehmenskontinuität in Familienunternehmen dar, da die strategische „Lat-

te“ im Gegensatz zu Publikumsgesellschaften höher liegt.

Eine Unternehmensstrategie allein reicht diesen nicht, vielmehr benötigen sie zusätzlich eine Art von Familienstrategie, ein Gerüst aus Institutionen und verbindlichen Regeln der Familie. Diese erlaubt eine kontrollierte, regelgebundene Form der Auseinandersetzung zur Sicherstellung einer stabilen Nachfolgeplanung, eines effizienten Konfliktmanagement und der Entwicklung einer Family Governance, die das Potenzial der Unternehmerfamilie optimal auszuschöpfen hilft.

Im Rahmen der Neukonfiguration der strategischen Muster eines Familienunternehmens müssen beide Strategien, sowohl Unternehmens- wie auch Familienstrategie überprüft und gegebenenfalls neu definiert werden.

Werte und Unternehmenskultur wirken diesbezüglich wie Verstärker – oder aber Fallen – einer erfolgreichen Nachfolgeregelung. Die Gestaltung der Strategie muss deshalb stets die kulturellen Faktoren und die Folgekonsequenzen für diese aus der Neugestaltung der Strategie berücksichtigen.

Der Dialog zwischen dem Übergeber und dem Nachfolger sowie die gründliche Vorbereitung sind hier sehr wichtig. Nur mit Offenheit können mögliche Barrieren produktiv überwunden werden.

Persönliche Herausforderung meistern

Übertragung und Übernahme der Führung im Familienunternehmen ist kein technokratischer Akt, sondern eine große Herausforderung an die Persönlichkeit aller Beteiligten. Die Übernahme der Unternehmensführung erfolgt in vielen Fällen auf Basis einer be-

grenzten Berufserfahrung und häufig vor dem Hintergrund großer Herausforderungen.

Diese liegen sowohl außerhalb wie innerhalb des Unternehmens. Erfolge der Vergangenheit setzen Maßstäbe auch für die Zukunft, Mitarbeiter haben sich über viele Jahre an einen traditionellen Führungsstil gewöhnt, die Fähigkeit der Senioren generation konsequent loszulassen, ist auch bei hoher Bereitschaft hierzu begrenzt.

Jede Generation hat spezifische Vorstellungen davon, wie das Unternehmen zu führen und auszurichten ist. Entscheidungen sollten objektiv und professionell aus der unternehmerischen und persönlichen Positionen- und Zielbestimmung abgeleitet werden.

In diesem Umfeld hat die Juniorengeneration oft wenig objektive Ratgeber und Ansprechpartner, die losgelöst von der Historie des Unternehmens und persönlicher Betroffenheit das objektiv Richtige und Wichtige empfehlen.

Gemeinsame Perspektiven aufzeigen

In vielen Fällen kommt es auch nicht zu einer familieninternen Lösung, da unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens bestehen und eben die gemeinsame Perspektive fehlt. Die „Übergeber“ wollen häufig, dass ihr Lebenswerk ohne große Veränderungen weitergeführt wird, dass ihr Stil beibehalten wird und in keinem Fall durch notwendige Kurswechsel der Eindruck vermittelt wird, dass in der Vergangenheit falsche Weichenstellungen getroffen worden sind.

In dieser Situation muss intensiv und fundiert an der zukünftigen Unternehmensstrategie gearbeitet werden, je konkreter desto besser, aber auch häufig umso schmerzreicher. Marktanteile, Märkte, Umsätze, Erträge, Investitionen, Renditen, Risiken etc. müssen zukunftsbezogen, verbunden mit den notwendigen organisatorischen und persönlichen Entscheidungen „auf den Tisch“. Gegenseitige Schönung und falsches Harmonieverständnis führen nur zu einem schwellenden Konflikt und ständigem Reparaturbetrieb. Das größte Hindernis hierbei ist die häufig fehlende Streitkultur in Familienunternehmen.

Wenn der Weg klar ist, die Meilensteine definiert sind und die gemeinsamen Überzeugungen geschaffen sind, dass dies die richtige Strategie ist, wird sich der „Senior“ leichter zurückziehen, denn er weiß, wohin die Reise geht, er hat es mit auf den Weg gebracht und er kann die Umsetzung der Stra-



tegien auch aus einer erforderlichen Distanz heraus verfolgen.

Der Anteil der Nachfolgen aus Pflichtgefühl gegenüber dem Senior-Unternehmer und ohne konkrete Leidenschaft für das Unternehmerische bzw. die entsprechende Identifikation mit dem Familienbetrieb an sich, ist immer noch vergleichsweise hoch. Dabei ist der Beruf als Berufung eine dringend notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmer- und Führungspersönlichkeit. Dabei ist stets die Motivationslage des Seniors und des potenziellen Nachfolgers zu bedenken.

Aus Sicht des Seniors

- Sind meine Kinder wirklich frei in ihrer Entscheidung?
- Höre ich den Plänen meines Nachfolgers für unternehmerisches Wachstum und Veränderung aufgeschlossen zu?
- Habe ich Vertrauen in seine Führungsqualitäten?
- Kann ich loslassen ohne fortwährend alles nachzuprüfen?
- Habe ich mein ganzes Wissen über die Geschäftsführung an meinen Nachfolger weitergegeben?
- ...

Aus Sicht des Nachfolgers:

- Fühle ich mich in der Lage, das Unternehmen zu leiten? Will ich es wirklich? Kann ich es wirklich?
- Habe ich einen genauen Plan, wie ich das Unternehmen weiterführen werde?
- Verstehe und respektiere ich, wie mein Vorgänger das Unternehmen führt?
- Bin ich bereit, Ratschläge und Stellungnahmen meines Vorgängers einzuholen und auf sie zu hören?
- Riskiere ich Kritik, wenn ich eigene Entscheidungen treffe?

Jeder der Beteiligten sollte sich klar sein: Nur wer die Alternativen kennt, trifft eine echte Entscheidung.

Zusammenfassend lässt sich aus vielen Praxisfällen ableiten, dass die erfolgreiche Unternehmensnachfolge an erster Stelle einen nachfolgenden Unternehmer erfordert, der diesen Ansprüchen auch gerecht wird und der über eine eigene unternehmerische Vision verfügt und sich nicht damit begnügt, das Erworbene nur zu verwalten.

NEU: 5 1/4 Jahre Handwerkergarantie!

Entdecken Sie ITT.

Gute Nachrichten für das Fachhandwerk: Alle Laing Hocheffizienzpumpen von ITT Lowara haben ab Lieferdatum 15. Juli eine verlängerte Handwerkergarantie von insgesamt 5 1/4 Jahren. Das gilt für alle Ecocirc® Heizungspumpen, Trinkwasserzirkulationspumpen, Gleichstrompumpen sowie die Kondensatpumpe TP1.

Erfahren Sie mehr auf www.laing.de oder www.lowara.de.
Hocheffizienz, die sich von selbst bezahlt macht - auch ohne KfW!
 Neue Möglichkeiten durch ITT und Laing - Entdecken Sie ITT!



LOWARA
 Laing - eine Marke der
 ITT Lowara Deutschland GmbH
www.laing.de · www.lowara.de



ITT
 Engineered for life