



Unternehmensnachfolge

Die Weichen früh stellen

Je früher, desto besser. Diese Maxime sollten Unternehmer beim Regeln ihrer Nachfolge beherzigen. Zu spät oder gar nicht - das ist meist die Realität. Viele Inhaber von Klein- und Mittelunternehmen, die oft jahrzehntelang erfolgreich ihren Betrieb führten, scheitern beim Stabwechsel und gefährden so ihr Lebenswerk.

Viele Unternehmer verhalten sich so, als seien sie unsterblich. Sie verschieben das Regeln ihrer Nachfolge immer wieder auf später - oft so lange, bis beispielsweise aufgrund gesundheitlicher Probleme ein geregelter Stabwechsel unmöglich ist. Häufig bedeutet dies für den Betrieb das Aus. Dieses Schicksal ereilt Jahr für Jahr etwa 5000 Familienunternehmen.

Eine häufige Ursache, warum keine geordnete Übergabe erfolgt, ist: Die Firmeninhaber unterschätzen, wie schwer ihnen emotional das Ausscheiden aus ihrem Betrieb fällt. Deshalb setzen sie sich im Vorfeld nicht ausreichend mit Fragen auseinander wie:

- Will ich die Macht überhaupt abgeben?
- Würde ich es ertragen, wenn eines meiner Kinder ein besserer (oder schlechterer) Unternehmer als ich wäre?
- Was fange ich nach dem Ausscheiden mit meiner Freizeit an?

Die Folge: Sie haben weder eine klare Perspektive für Ihr Unternehmen, noch eine darüber, wie sich Ihr Leben nach dem Stabwechsel gestalten soll. Entsprechend wankelmütig sind Sie oft in Ihren Beschlüssen, und entsprechend schwer fällt es Ihnen, zum Stichtag wirklich loszulassen. Stattdessen versuchen Sie, auch nach Ihrem offiziellen Ausscheiden auf das Unternehmen und seine Akteure Einfluss zu nehmen. Dies hat fatale Folgen für die Position des Nachfolgers. Denn die Mitarbeiter registrieren dies sofort und denken: „Der Alte traut seinem Nachfolger nicht“. Also trauen auch sie dem „Neuen“ nicht.

Besonders groß ist diese Gefahr, wenn es sich beim Nachfolger um den Sohn oder die Tochter handelt. Denn häufig fällt es Eltern beim eigenen Nachwuchs besonders schwer, diesen als gleichwertigen Geschäftspartner zu akzeptieren. Entspre-

chend sind gerade hier klare Absprachen notwendig, wie die Übergabe geregelt wird und wer was im Verlauf dieses Prozesses zu sagen hat.

Den Nachwuchs nicht zur Nachfolge zwingen

Viele Unternehmensübergaben scheitern bereits daran, dass der Nachfolger nicht über die nötige Qualifikation verfügt. Dies ist in Familienbetrieben besonders oft der Fall. Denn in ihnen erfolgt die Auswahl des Nachfolgers meist nur bedingt nach dem Kriterium Eignung. Die Maxime lautet vielmehr: „Hauptsache, mein/unser Lebenswerk bleibt in der Familie“. Deshalb ist ein Scheitern oft vorprogrammiert.

Am Beginn jeder Nachfolgeregelung sollte eine genaue Prüfung stehen: Verfügt mein Sohn oder meine Tochter überhaupt über das nötige Potenzial und die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale, um mittel- oder langfristig einen Betrieb zu führen? Und mindestens ebenso wichtig: Ist die Übernahme des elterlichen Betriebs überhaupt mit den beruflichen Wünschen und Lebensvorstellungen meines Sohns oder meiner Tochter vereinbar? Denn wenn der Sohn oder die Tochter nicht voller Überzeugung „Ja“ zur Firmenübernahme sagt, dann ist er/sie auch nicht mit Herzblut dabei. Das ist aber gerade zum erfolgreichen Führen eines Familienbetriebs wichtig.

Erst nach dieser Prüfung sollte gemeinsam die Entscheidung getroffen werden, ob der Nachwuchs eventuell in die elterlichen Fußstapfen tritt. Diese Entscheidung sollte (solange die Vorbereitung dauert) eine vorläufige sein. Denn der potenzielle Nachfolger entwickelt sich in dieser Zeit auch persönlich weiter. Das heißt, seine Wünsche, Bedürfnisse sowie Lebensziele verändern sich oft. Deshalb sollte der vorläufig gefasste Beschluss revidierbar sein.

Früh mit der Planung beginnen

Die Vorbereitung auf die Nachfolge sollte mindestens fünf Jahre dauern. Sie kann sich aber auch über 20 oder gar 25 Jahre erstrecken - abhängig davon, welche Voraussetzungen der potenzielle Nachfolger bereits erfüllt und welche er beim Stabwechsel erfüllen muss.

Entsprechend früh sollten Firmeninhaber sich Gedanken darüber machen, wer das Unternehmen nach seinem Ausscheiden weiterführen könnte. Denn dann hat er noch die Wahl: Bereite ich eines meiner Kinder oder einen Mitarbeiter langfristig auf die Übernahme vor oder suche ich mir einen „fertigen“ Nachfolger von außen? Kurz vor der Rente können Sie nur noch hoffen, einen geeigneten „fertigen“

Nachfolger zu finden. Wer sein Ausscheiden frühzeitig vertraglich festlegt, stellt zudem sicher, dass er nicht doch am Chefessel kleben bleibt - zum Schaden des Unternehmens.

Den Kandidaten gezielt vorbereiten

Bei der (Vorbereitung auf die) Übergabe des Betriebs an den potenziellen Nachfolger lassen sich vier Phasen unterscheiden:

- Testphase
- Qualifizierungsphase
- Bindungsphase
- Übergabephase.

Je langfristiger diese geplant werden, umso fließender lässt sich der Wechsel an der Unternehmensspitze gestalten. Dies ist gerade bei kleinen und mittleren Betrieben wichtig. Denn bei ihnen ist das Vertrauen der Geschäftspartner und Mitarbeiter in das Unternehmen stark an die Person des Inhabers gebunden. Dieses Vertrauen muss sich der Nachfolger erst erarbeiten. Und das braucht Zeit.

Während der Testphase arbeiten der Firmeninhaber und der mögliche Nachfolger mehrere Wochen miteinander im Betrieb. So können sie prüfen, ob sie miteinander auskommen. Stellt sich dabei heraus, dass die Erwartungen und Wünsche z. B. hinsichtlich Unternehmensführung und -entwicklung unüberbrückbar auseinander klaffen, ist es besser, sich frühzeitig von dem gemeinsamen Vorhaben „Nachfolge“ zu verabschieden. Wichtig ist hierbei: Beide Seiten müssen ehrlich zueinander sein. Sie müssen zudem bereit sein, aus den Erkenntnissen der Testphase Konsequenzen zu ziehen. Deshalb sollten Firmeninhaber und potenzieller Nachfolger stets berufliche bzw. unternehmerische Alternativen im Hinterkopf haben für den Fall, dass die Übernahme scheitert. Speziell Nachfolger aus der Familie sollten immer wieder prüfen: Will ich wirklich den elterlichen Betrieb übernehmen oder habe ich mich in diese Rolle drängen lassen? Dies geschieht oft unterschwellig, ohne dass sich die Beteiligten darüber bewusst sind.

Das Können ist entscheidend

Kommen beide Seiten nach einigen Wochen des Miteinander-Arbeitens zur Überzeugung „Es könnte gelingen“, beginnt die Qualifizierungsphase. Hierbei prüfen Firmeninhaber und Nachfolger gemeinsam:

Welche Fähigkeiten und Qualifikationen bringt der künftige Unternehmer bereits mit? Welche benötigt er noch? Und: Wie kann er diese erwerben?

Je jünger der Nachfolgekandidat ist, umso genauer kann auch dessen Aus- oder Weiterbildung auf die spezifischen Anforderungen des Betriebs ausgerichtet werden. Dies ist bei der familieninternen Übergabe gut möglich. Denn meist wird eine Unternehmerfamilie mit der Nachfolgefrage bereits insgeheim konfrontiert, wenn sich der erste Nachwuchs einstellt. Entsprechend früh können die Weichen gestellt werden.

Konflikte vermeiden

Das Ziel der Qualifizierung sollte sein: Der Nachfolger erwirbt alle notwendigen technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, die er braucht, um den Betrieb zu führen. Das entsprechende theoretische Know-how allein genügt nicht - eine gewisse praktische Erfahrung ist unabdingbar. Ob sich der Nachfolger diese Kenntnisse am besten über eine Lehre, verschiedene Praktika und/oder ein Studium aneignet, hängt u. a. von der Branche, dem Geschäftsfeld des Unternehmens und dessen Größe ab.

Parallel zur Qualifizierung sollten alle finanziellen, steuerlichen und erbrechtlichen Fragen geklärt werden. Vor allem: Wie soll die Übertragung des Unternehmens vonstatten gehen? Durch eine schrittweise gesellschaftsrechtliche Beteiligung des Nachfolgers? Durch eine vorweg genommene Erbfolge oder Schenkung? Diese Fragen zu klären, wird bei Familienbetrieben oft dadurch erschwert, dass Privat- und Betriebsvermögen nicht klar getrennt sind. Zuweilen muss das Unternehmen sogar umgegründet werden, um die Interessen aller Beteiligten zu wahren: zum Beispiel die des Noch-Firmeninhabers, der finanziell abgesichert sein möchte, wenn er aus dem Unternehmen ausscheidet. Aber auch die Ansprüche von Geschwistern sind oft zu berücksichtigen.

Aus dieser Gemengelage können schnell Interessenkonflikte entstehen, die (wenn sie nicht früh erkannt und gelöst werden) die innerfamiliären Beziehungen dauerhaft belasten. Deshalb ist es in der Regel zum Klären dieser Fragen ratsam, externe Berater hinzuzuziehen. Neben dem Steuerberater und einem Rechtsanwalt oder Notar sollte ein Unternehmensberater den Übergabeprozess begleiten.

Schrittweise Verantwortung delegieren

Ist die Qualifizierung abgeschlossen und die Übergabe rechtlich unter Dach und Fach, kann die Bindungsphase beginnen. Sie dauert, wenn der Nachfolger der eigene Sohn oder die eigene Tochter ist, im Idealfall ein bis maximal zwei Jahre. Während dieser Phase durchläuft der Nachfolger

alle wichtigen Positionen im Betrieb bis auf die des Geschäftsführers. So lernt er die Mitarbeiter und Geschäftspartner kennen und macht sich mit den betrieblichen Abläufen vertraut. Zudem können alle Beteiligten in dieser Phase noch einmal prüfen, ob sie wirklich miteinander harmonisieren. In dieser Phase sollte insbesondere für den Nachfolger noch ein Ausstieg möglich sein.

Auf die Bindungsphase folgt meist nahtlos die Übergabephase. Nun rückt der Nachfolger mit in die Unternehmensspitze auf. Wenn möglich, sollten „Senior“ und „Junior“ zunächst als Doppelspitze agieren. Dies gelingt am besten, wenn sie sich die Aufgaben teilen. Wichtig ist in dieser Phase, in der der künftige Chef zwar bereits zur Unternehmensspitze zählt, aber oft noch nicht der Inhaber des Betriebs ist, dass er über ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügt. Denn wenn der „Juniorchef“ für jede wichtige Entscheidung im Tagesgeschäft erst das „Okay“ der Eigentümer einholen muss, wird er weder von den Kunden, noch von den Mitarbeitern ernst genommen. Auch ihn selbst motiviert dies nicht.

Die Zeit der Doppelspitze sollte im Vorfeld begrenzt werden. Dauert sie zu lange oder wird das geplante Ende immer wieder nach hinten verschoben, signalisiert dies den Mitarbeitern und den Geschäftspartnern: Der Nachfolger ist noch nicht „reif“ für die alleinige Geschäftsführung - „und wird es vermutlich nie“. Oder: Der „Senior“ kann nicht loslassen. Beides erzeugt Misstrauen, schwächt die Position des Nachfolgers und kann den Betrieb nachhaltig gefährden.

Fazit

Ihre Nachfolge sollten Firmeninhaber schon frühzeitig planen. Sie sollte fester Bestandteil einer langfristigen Unternehmensstrategie sein. Und damit am Ende die Existenz der Firma nicht bedroht ist, sollte die Führungsnachfolge allein von der Kompetenz des möglichen Nachfolgers abhängen. Ist dieser gefunden, ist eine gezielte Vorbereitung entscheidend.



Der Autor

Kurt-Georg Scheible,
Inhaber des Trainings-
und Beratungsunter-
nehmens Erfolgs-
Campus, Frankfurt/M.,
Stuttgart
(www.erfolgs-
campus.de)