

rung. In besonderen Fällen hat er mehrfach auch selbst Verantwortung als Interimsgeschäftsführer übernommen.

Nach seinem Studium arbeitete Matthias Richter zunächst bei IBM in Hamburg, München, Stuttgart und Paris. Nach einigen Jahren als Geschäftsführer bei ADIA/Adecco wurde er Partner der Putz & Partner Unternehmensberatung. Seit 2008 ist er für MAZARS Hemmelrath tätig.

Kurzprofil

MAZARS Hemmelrath ist eine der großen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften Deutschlands mit 400 Mitarbeitern. Interdisziplinäre Teams aus Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Rechtsanwälten und Unternehmensberatern entwickeln ganzheitliche und praktikable Lösungen für Unternehmen und Unternehmer. MAZARS Hemmelrath ist an acht Standorten in Deutschland vertreten: Berlin, Bielefeld, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Leipzig, München und Stuttgart. MAZARS Hemmelrath bietet seinen Mandanten ein umfassendes Leistungsportfolio: Wirtschaftsprüfung, Interne Revision, Risikomanagement und Forensik, Transaktionen, Corporate Finance, Restrukturierung und Sanierung, Steuerberatung, Outsourcing und Rechtsberatung. MAZARS ist eine integrierte internationale Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft europäischen Ursprungs. Mit mehr als 8.000 Mitarbeitern in 46 Ländern gehört MAZARS zu den zehn größten Gesellschaften der Branche in Europa. Darüber hinaus ist MAZARS in 27 weiteren Ländern durch Korrespondenten, Joint Ventures und die Praxity-Allianz präsent. Weitere Informationen unter www.mazars.de.

Nachfolge in Krisenzeiten: Was ändert sich – was kann man tun?

Der Nachfolgeprozess ist für Familienunternehmen immer eine kritische Phase. Die Wirtschaftskrise verschärft die Bedingungen, unter denen derzeit Übergeben stattfinden. Die Zeit ist knapp, und die emotionale wie finanzielle Anspannung ist besonders hoch.

1. Veränderungen bei der Nachfolge in Krisenzeiten

Eine Folge der schwierigen Wirtschaftslage ist, dass die Nachfolge auf Anhieb „klappen“ muss. Liquiditätseingpässe, die aufgrund der Krise auftreten, lassen oft keine Ressourcen mehr im Unternehmen, um ineffiziente Strukturen und Prozesse oder Fehlschläge bei der Nachfolgerwahl abzufedern. Auch Umsatz- und Gewinneinbußen infolge einer langen Übergabephase sind kaum zu verkraften. Die Nachfolge muss daher besonders gründlich geplant werden, gerade auch im Hinblick auf die betriebswirtschaftlichen und zwischenmenschlichen Aspekte: die Positionierung des Unternehmers, die Eignigkeit der Schlüsselpersonen, die Auswahl eines für den Erhalt des Unternehmens geeigneten Nachfolgers und die Rollenverteilung für den Übergabezeitraum. Wenn die äußeren Bedingungen schon für Unsicherheit sorgen, benötigen Unternehmen und Familie umso mehr Orientierung und Klarheit für die Zukunft.

1.1 Höhere Anforderungen an die Unternehmensführung

Einen geeigneten Nachfolger¹ für ein Unternehmen zu finden ist immer eine anspruchsvolle Aufgabe. Ganz unabhängig von der aktuellen Wirtschaftslage gibt es Matchingprobleme bei der Nachfolgeregelung. 39 Prozent der Unter-

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form geschrieben. Tatsächlich gibt es natürlich auch zahlreiche Nachfolgerinnen und Unternehmerinnen.

nehmer finden nicht den geeigneten Übernahmekandidaten, ebenso viele potenzielle Nachfolger suchen vergeblich nach einem Unternehmen, das ihrer Vorstellung entspricht.²

In einer Wirtschaftskrise steigen die Anforderungen an die Unternehmensführung – und damit auch an potenzielle Nachfolger. Das Familienunternehmen „aus dem Bauch heraus“ oder entlang „gewachsener“ Strukturen zu führen mag in stabiler Wirtschaftslage funktionieren. In wirtschaftlich unruhigen Zeiten aber bedarf es einer Professionalisierung der Führung. Das bedeutet, dass ein Unternehmer jetzt schlanke und effiziente Strukturen und Prozesse in seinem Unternehmen einführen muss. Auch das Controlling muss engmaschig und effektiv sein. Nicht zuletzt benötigt ein Unternehmer in der Krise die Fähigkeit, neue Wege zu erkennen und zu gehen. Um nicht als Getriebener der verbliebenen Kunden unter Preisdruck zu geraten, muss er Innovationen anstoßen können: bei der Produktentwicklung, bei der Markterschließung und nicht zuletzt bei der Realisierung neuer Finanzierungsformen.

Diese gestiegenen Anforderungen verstärken das Matchingproblem und wirken sich auf die verschiedenen Übergabeoptionen aus.

Verkauf

Will der Senior-Inhaber sein Unternehmen verkaufen, muss er die Professionalisierung des Unternehmens noch selbst vorantreiben, um einen Käufer zu finden. Dies ist nicht nur erforderlich, um das Unternehmen attraktiv zu machen, sondern auch, weil potenzielle Käufer die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nachweisen müssen – nur so können sie den Kauf überhaupt finanzieren. Finanzierungsschwierigkeiten bilden bei der Firmenübernahme schon lange das größte Hemmnis. Aufgrund der Krise haben sich die Finanzierungsmöglichkeiten bei Unternehmensnachfolgen innerhalb der letzten zwölf Monate (Stand Juli 2009) aber noch weiter verschlechtert.³ Insbesondere der Zugang zu Bankkrediten (75 Prozent) und Beteiligungskapital (64 Prozent) ist schwieriger geworden.

² DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2008, S. 6.

³ DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2009, S. 7.

Familieninterner oder externer Nachfolger

Ob ein familieninterner Nachfolger oder ein externer Fremdgeschäftsführer: Beide müssen den gestiegenen Anforderungen entsprechen, sowohl was die Unternehmensführung, als auch was die Finanzierungskraft betrifft. Viele erfüllen nicht das für das Krisenmanagement nötige Anforderungsprofil. Dies schränkt die Anzahl potenzieller Nachfolger ein.

Familienexterne Nachfolger nutzen zudem in der Hälfte der Fälle Bankkredite zur Finanzierung der Nachfolge – dies wird in der aktuellen Lage deutlich erschwert.

Familienintern findet sich unter Umständen auch nicht ohne Weiteres ein Nachfolger. Denn in der Krise wächst die ohnehin große Verantwortung, die man für ein traditionsreiches Unternehmen tragen muss, zusätzlich an. Das Risiko, den Betrieb durch eine Restrukturierung oder Sanierung zu führen, will nicht jeder schultern, oder es fehlt schlicht an der entsprechenden Qualifikation.

1.2 Stärkere Belastungen für den Gesellschafterkreis

Wenn das wirtschaftliche Umfeld sich schwieriger gestaltet, belastet das auch die zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Familienunternehmen. Solange der Betrieb gut läuft, verträgt das komplexe Verbundsystem „Familie – Unternehmen“ durchaus unrunde Prozesse und mangelnde Konfliktbearbeitungsmechanismen. In der Krise aber gerät dieses System vermehrt unter Druck.

Zum einen laufen die Einnahmen aus dem Unternehmen nicht mehr wie gewohnt, das Unternehmen verliert an Wert. Auch das angelegte Privatvermögen ist womöglich in Mitleidenschaft gezogen. Beides ist ein guter Nährboden für Verteilungskämpfe unter den Gesellschaftern, bei denen auch alte Konflikte wieder an die Oberfläche kommen können.

Zum anderen erfordert die Krisensituation vielleicht, dass die Gesellschafter ihre Einlagen erhöhen, um das Eigenkapital des Unternehmens aufzustocken. Wer mehr zahlt, will in der Regel die Geschicke des Unternehmens auch stärker bestimmen. In der Folge müssen mehr Menschen zu einem Konsens finden.

Gleichzeitig entsteht durch die schwierigeren Umfeldbedingungen vermehrt Entscheidungsdruck (Vermögensabfall, Restrukturierung, Turnaround o.Ä.), der besondere Geschlossenheit von der Familie erfordert.

2. Gegenmaßnahmen

Wenn sich also zentrale Umfeldbedingungen für eine Unternehmensnachfolge durch die Krise verschlechtern, sollte ein Familienunternehmer rechtzeitig selbst steuern und nicht warten, bis ihm das Zepter (z.B. von einem Investor) aus der Hand genommen wird. Erfolgreich bleiben in der Krise heißt vor allem eines: Die Nachfolge selbst bis ins Detail zu steuern und nichts dem Zufall zu überlassen. Dies gilt besonders für folgende Aspekte:

1. Die Positionierung des Unternehmers und möglicher Nachfolger inklusive Unternehmensstrategie
2. Die Konsensfindung der Schlüsselpersonen, u.a. mit einer Familiencharta
3. Gemeinsame Auswahl eines geeigneten Nachfolgers anhand eines Kriterienkatalogs
4. Eine konkrete Planung des Übergabezeitraums, die die Vertrauensbildung in den Nachfolger ebenso fördert wie dessen Emanzipation.

Diese vier Schritte erfolgen nicht unbedingt nacheinander, sondern gehen teilweise ineinander über. Insbesondere die Konsensfindung der Schlüsselpersonen und die Wahl des Nachfolgers sind eng miteinander verknüpft.

2.1. Die Positionierung des Unternehmers und möglicher familieninterner Nachfolger

Damit die Übergabe rasch und effektiv verlaufen kann, muss in einem ersten Schritt der übergebende Unternehmer für sich klar definieren, was er bezüglich der Nachfolge für sich, das Unternehmen und die Familie wünscht. In Krisenzeiten muss er dazu eine klare Unternehmensstrategie entwickeln: Wo soll das Unternehmen in fünf Jahren stehen? Welcher Ertrag soll jährlich mit welcher Rendite erwirtschaftet werden? Wie kann das realistisch umgesetzt werden? Welche Strukturen und Prozesse benötigt man dazu? Welche Unter-

nehmensführung und Führungsstrukturen passen dazu?

Mindestens ebenso wichtig ist die Antwort auf die Frage, wann der Unternehmer an wen übergeben möchte. Die genau definierte Unternehmensstrategie benötigt er auch, um das Profil des Nachfolgers zu bestimmen.

Neben den betriebswirtschaftlichen Themen sind es daher die psychologischen und zwischenmenschlichen Aspekte, die bei einer Nachfolge im Vordergrund stehen. Auf sie soll hier besonders eingegangen werden. Denn sie sind für den nachhaltigen Erfolg der Nachfolgeregelung ebenso entscheidend wie die ökonomischen Überlegungen. Beispiele für Fragen, die sich der Unternehmer stellen sollte, sind:

- Aus welchem Grund möchte ich übergeben?
- Wann genau möchte ich übergeben? Warum gerade dann?
- An wen möchte ich übergeben?
- Wer passt in Bezug auf das Unternehmen und seine Entwicklung realistisch als Nachfolger?
- Was werde ich nach der Übergabe tun – welche konkreten Projekte habe ich?
- Welche Entwicklung wünsche ich mir für das Unternehmen?
- Wie wichtig ist mir die Vermeidung von Familien- und Erbstreitigkeiten?

Wenn der Unternehmer seine Wünsche zur Zukunft von Unternehmen und Familie formuliert hat, muss geklärt werden, was davon realistischerweise umgesetzt werden kann. Dieser zweite Schritt – der „Realitäts-Check“ – ist in der Krise besonders wichtig. Denn das Marktumfeld und die Position des Unternehmens haben sich durch die aktuelle Wirtschaftslage meist stark geändert. Laut DIHK-Nachfolgereport 2009 schätzen 36 Prozent der Unternehmer den Wert ihres Betriebs zu hoch ein – im Zuge der Krise wird sogar ein weiteres Auseinanderfallen der Preisvorstellungen von Übergeber und Nachfolger erwartet.⁴ Die Vorstellungen des Unternehmers – vom Wert des Unternehmens, seiner Marktaufstellung, seiner finanziellen Entwicklung – müssen daher im Unternehmen konkret geprüft werden. Der Unternehmer muss dann seine Erwartungen diesen Ergebnissen anpassen. Legt er sich etwa auf einen unrealistisch hohen Kaufpreis fest, wird er keinen Nachfolger

⁴ Vgl. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2009, S. 5.

finden. Wenn die Ergebnisse der Analyse vorliegen, muss der Unternehmer erneut abwägen, welche Ziele er unter diesen Bedingungen anstrebt. Mit diesem Wissen sollte er auf potenzielle Nachfolger zugehen und sie zu ihren Zukunftsvorstellungen befragen.

Auch die möglichen familieninternen Nachfolger sollten sich genau überlegen, ob sie die Nachfolge antreten wollen – und wenn ja, warum. Fragen, die sich potenzielle Nachfolger stellen, sind z.B.:

- Bin ich ein Unternehmer/eine Unternehmerin?
- Habe ich die Fähigkeit, ein Unternehmen zu führen?
- Kann und will ich das Unternehmen in der Krise führen und unter welchen Bedingungen?
- Welche Rahmenbedingungen müssten erfüllt sein, um die Führung zu übernehmen? (Ausbildung, Gesellschafteranteile, Haftung etc.)
- Welche Erwartungen anderer relevanter Personen kenne/vermute ich?
- Welche anderen möglichen Kandidaten kenne ich, und wie würde ich darüber denken, wenn diese statt meiner die Nachfolge anträten?
- Welche attraktiven Optionen habe ich außerhalb des Unternehmens?
- Mit welchem Rückhalt in Unternehmen und Gesellschafterkreis kann ich rechnen?

Wenn sich der Unternehmer und die potenziellen Nachfolger über ihre Motive und Absichten im Klaren sind, ist der nächste Schritt, ihre Interessen abzugleichen. Beide Seiten sollten sich offen und ehrlich über ihre Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen austauschen und ihre wechselseitigen Fragen formulieren.

In vielen Familien kommt es während des „laufenden Betriebs“ nicht zu zielgerichteten offenen Aussprachen über die gegenseitigen Erwartungen. Vor der Festlegung des Nachfolgers und des Nachfolgeprozesses ist dies aber unabdingbar, da nur so alle Seiten die Situation realistisch einschätzen können. Die Aussprache sollte mit fachlicher Unterstützung vollzogen werden. Je nachdem, welche Ergebnisse der Austausch bringt, kann zu diesem Zeitpunkt geklärt werden, ob eine familieninterne Nachfolge überhaupt in Frage kommt. Ist dies nicht der Fall, muss der Unternehmer nach einem externen Nachfolger suchen oder den Verkauf des Unternehmens in Erwägung ziehen.

2.2 Konsensfindung der Schlüsselpersonen

Einen Konsens bezüglich der Nachfolge mit allen wichtigen Personen aus Familie und Unternehmen zu finden ist eine der großen Herausforderungen jedes Übergabeprozesses. In Krisenzeiten aber wächst die Bedeutung einer gemeinsam getragenen Nachfolgelösung noch. Denn wer sich aufgrund der verschlechterten Umfeldbedingungen in einer schwierigen Lage befindet, ist umso mehr darauf angewiesen, dass intern alle an einem Strang ziehen.

Zu den Beteiligten am Übergabeprozess gehören neben dem übergebenden Unternehmer in der Regel dessen Familie, die familieninternen und externen Gesellschafter, Management und Mitarbeiter des Unternehmens, finanzierende Banken und evtl. auch Vertreter der Kommune, in der das Unternehmen seinen Hauptsitz hat. Ihre Bedeutung hängt neben den rechtlichen Befugnissen auch von ihren informellen Einflussmöglichkeiten ab.



Der Unternehmer sollte versuchen, das Gefühl der Gemeinsamkeit durch frühzeitige Einbindung der Schlüsselpersonen zu stärken. Gerade in der Krise

könnte sonst der ein oder andere versucht sein, lieber „sein Schäfchen ins Trockene zu bringen“.

Gesellschafter und weitere Familienmitglieder

Die Nachfolge stellt für Familie wie Unternehmen immer eine Umbruchsituation dar. Wenn aufgrund der Krise die Einkünfte aus dem Betrieb plötzlich ausbleiben, geht es bei der Nachfolgeregelung nicht mehr nur um geeignete Kandidaten, sondern auch um die Vermögensverteilung und die richtige Unternehmensstrategie. Auseinandersetzungen gewinnen auf dieser Basis leicht an Schärfe und können sowohl den Betrieb wie auch den Familienzusammenhalt gefährden.

Der Unternehmer sollte daher den Dialog nicht nur mit der Nachfolgeneration, sondern auch mit den weiteren Gesellschaftern suchen. Gerade die Gesellschafter, die im Unternehmen aktiv sind, haben häufig eigene Vorstellungen und Erwartungen zur Nachfolge, die nicht ignoriert werden dürfen. Für sie wie auch für die weiteren Gesellschafter und eventuell die angeheirateten Familienmitglieder sollte der Unternehmer ein Forum etablieren, in dem offen und zielgerichtet über die Nachfolge gesprochen werden kann.

Der beste Weg dazu sind häufige Treffen, bei denen die einzelnen Familienmitglieder sich besser kennenlernen. Bei großen Familien eignen sich organisierte **Familientage**. Über gemeinsame Erlebnisse und Werte kann sich eine Familie besser als Gemeinschaft empfinden. Außerdem gewinnt man im persönlichen Austausch ein Gefühl dafür, wo jeder Einzelne gerade steht, wie es ihm geht und welche besondere Situation er gerade meistern muss. Die Interessen der Familienmitglieder bezüglich der Firma werden sehr stark durch die persönliche Situation geprägt, speziell in Bezug auf finanzielle Ziele und Bedürfnisse. Hat man durch regelmäßige Treffen die Möglichkeit, darüber auf dem Laufenden zu bleiben, wird es leichter sein, Unternehmensentscheidungen im Gesellschafterkreis vorzubereiten und zu treffen.

Auch das gemeinsame Formulieren einer **Familiencharta** stärkt den Familienzusammenhalt. Eine Familiencharta regelt, wie man als Familie miteinander

der umgehen möchte. Alle Themen, die nicht im Gesellschaftsvertrag geregelt sind, sollten hier berücksichtigt werden. Fragen, die eine Familiencharta behandelt, sind zum Beispiel:

- Welche Werte möchte die Familie leben und transportieren?
- Wie möchte die Familie miteinander kommunizieren?
- Wie oft will man sich in welchem Rahmen treffen und welche Ziele und Verhaltensweisen resultieren daraus?
- Ausschüttung und Entnahme: Unter welchen Bedingungen darf (gerade in wirtschaftlich schlechteren Zeiten) wer wie viel erhalten?
- Welches Familienmitglied hat aufgrund welcher Kriterien Anspruch auf die Nachfolge?
- Wer hat Anspruch auf die Teilnahme im Gesellschafterkreis?

Die gemeinsame Diskussion dieser Fragen gibt Gelegenheit, bisher unterschwellige Wünsche und Unzufriedenheiten anzusprechen. Um mögliche Konflikte zu kanalisieren und die Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Wünsche und Ziele zu erkennen, ist es hilfreich, einen externen Moderator hinzuzuziehen.

Für den Erhalt des Konsenses der Schlüsselpersonen muss auch ein aktives und präventives **Konfliktmanagement** betrieben werden. Dies beginnt mit einem offenen und regelmäßigen Kommunikationsprozess in Familie und Unternehmen. Schon bevor ein Konflikt auftritt, sollten die Verantwortlichen genau festlegen, wie Entscheidungen getroffen werden und von wem. Bezüglich der Übergabe müssen die wichtigsten Personen, die direkt von der Nachfolge betroffen sind, sowie die wichtigsten Einflusspersonen zeitnah die wesentlichen Informationen erhalten und auf den Prozess eingestimmt werden:

- Wer sind die Kandidaten?
- Nach welchen Kriterien werden sie ausgewählt? (siehe dazu auch 2.3)
- Wie stehen die Führungskräfte dazu?
- Wer muss noch beteiligt werden und wie kann dies am besten geschehen?
- Welche Gesellschafter stehen dem oder den Kandidaten kritisch gegenüber?
- Wer steht ihm positiv gegenüber?
- Wie können mögliche Gegenargumente entkräftet werden bzw. können sie überhaupt entkräftet werden?

Wenn wirklich keine einvernehmliche Lösung gefunden werden sollte, muss man mit Gegenmeinungen leben und entsprechend der vorab festgelegten Entscheidungswege vorgehen. Gleichzeitig müssen sich alle Beteiligten vor Augen führen, dass es sich um eine Entscheidung auf Sachebene handelt, und darauf achten, dass auf der zwischenmenschlichen Ebene der Kontakt nicht abreißt.

Familienexterne Beteiligte

Auch außerhalb der Familie gibt es Menschen, die für die erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensnachfolge relevant sein können. Je nach dem Grad ihrer Betroffenheit von der Nachfolgeregelung sollte der Unternehmer diese Menschen am Nachfolgeprozess beteiligen, z.B.:

- Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen, z.B. Geschäftsführer,
- familienexterne Gesellschafter,
- hauptfinanzierende Bank.

Es könnte etwa sein, dass ein vorhandener familienexterner Geschäftsführer selbst gern die Nachfolge im Unternehmen antreten will. Diese Frage sollte der Unternehmer unbedingt frühzeitig prüfen. Dadurch würde sich der Kreis der potenziellen Nachfolger um einen – möglicherweise besonders geeigneten – Kandidaten erweitern. Zugleich wird es einem anderen Nachfolger schwerfallen, sich gegen einen stillschweigend überangegangenen Geschäftsführer im Unternehmen zu etablieren.

Auch das Management muss eingebunden werden. Sein Engagement ist entscheidend, um die Übergabephase so reibungslos wie möglich zu gestalten. Das hilft u.a. Schieflagen und Liquiditätsengpässe zu vermeiden, die in Krisenzeiten das Unternehmen existenziell gefährden können.

Transparenz der Entscheidungsprozesse, gute Kommunikationspolitik und angemessene Einbindung stärken das Vertrauen in das Unternehmen. Vertrauen ist wichtig, um Abwanderungstendenzen gerade auch der Leistungsträger vorzubeugen. Sie müssen in der Umbruchphase der Übergabe von der Zukunft des Unternehmens überzeugt sein und für die notwendige Kontinuität sorgen. Sonst ist der Neuanfang des Nachfolgers gefährdet.

2.3 Gemeinsame Auswahl eines geeigneten Nachfolgers

Die wichtigsten der zuvor aufgeführten Schlüsselpersonen treffen die Entscheidung über einen Nachfolger. Dazu sollten sie zuerst detailliert die Kriterien beschreiben, die ein Nachfolger erfüllen muss. Gefragt sind nicht nur allgemeine Fähigkeiten, sondern auch konkret die Eigenschaften und Qualifikationen, die der neue Unternehmensführer braucht, um den Erhalt des Unternehmens in der Krise zu sichern.

Zunächst bestimmt der Seniorunternehmer selbst die Kriterien. Anschließend diskutiert und ergänzt das operative Topmanagement den Kriterienkatalog. Schließlich werden die wesentlichen Gesellschafter dazu gehört. Die Einbeziehung der unterschiedlichen Beteiligten bei dieser Auswahl ist wichtig für den nachhaltigen Erfolg der Übergabe. Legt allein der Seniorunternehmer die Kriterien fest, besteht die Gefahr, dass sie nicht objektiv und realistisch sind. Schließlich soll kein Abbild des Inhabers gefunden werden. Arbeiten verschiedene Beteiligte am Kriterienkatalog mit, lassen sich versteckte Einwände und Blockaden gegen den Nachfolger leichter minimieren. Wichtig ist es, den tatsächlichen und aktuellen Bedarf des Unternehmens gemeinsam zu definieren und einen Konsens über das Profil zu erzielen.

Um wirklich objektive Kriterien zu definieren und einen Ausgleich der Interessen auch beim späteren Auswahlprozess zu gewährleisten, ist die Unterstützung eines Moderators zu empfehlen. Einem Externen wird es leichter fallen als einem Unternehmer, der möglicherweise zugleich der Vater eines Nachfolgekandidaten ist, objektive Auswahlkriterien zu finden.

Die Auswahlkriterien variieren je nach Größe, Art und Kultur des Unternehmens und beinhalten fachliche und soziale Kompetenzen. Relevante Fragen sind beispielsweise:

- Benötigt das Unternehmen für seine Situation bzw. Strategie einen Sanierer, einen Vertriebs- oder einen Marketingexperten?
- Muss der Nachfolger vor allem General-Management-Fähigkeiten mitbringen oder soll er ein Experte für Finanzen und Controlling sein?
- Soll der Nachfolger bereits ein eigenes Unternehmen gegründet und erfolgreich geführt haben?

- Welche sozialen Kompetenzen im persönlichen Umgang mit Banken, mit der Unternehmerfamilie und mit Investoren werden erwartet?

Bei der Auswahl eines Fremdgeschäftsführers müssen die Unternehmerfamilie und die weiteren Beteiligten darauf achten, dass auch die Kulturen der Familie, des Unternehmens und des Fremdgeschäftsführers zusammenpassen. Schließlich suchen die Verantwortlichen keinen Fremdmanager, sondern einen Fremdunternehmer. Deswegen sollte der externe Kandidat vor Vertragsabschluss mit der Familiencharta vertraut gemacht werden. So erfährt er, nach welchen Grundsätzen das Familienunternehmen geführt wird und welche Rolle für ihn darin vorgesehen ist. Nur wenn es genügend Übereinstimmungen mit seinen Vorstellungen zur Unternehmensführung gibt, ist er als Nachfolger geeignet.

Um festzustellen, welche Kriterien für sie eine gelungene Übergabe ausmachen, sollten die Schlüsselpersonen ähnlich wie bei der Festlegung des Nachfolgerprofils vorgehen. Die Kriterien für den Übergabeerfolg beinhalten betriebswirtschaftliche und persönliche Faktoren und berücksichtigen die Unternehmens- wie die Familiensituation gleichermaßen. Realistische Einschätzung und Objektivität bei der Definition der Kriterien bilden die Grundlage für den Erfolg der Übergabephase. Denn der Kriterienkatalog ermöglicht nicht nur, den Übergabeerfolg später objektiv zu bewerten, er erlaubt auch eine objektivierte Fortschrittskontrolle während des Übergabeprozesses.

2.4 Konkrete Planung der Übergabephase

Hat man sich einvernehmlich auf einen Unternehmensnachfolger und die Kriterien für den Übergabeerfolg geeinigt, steht die genaue Planung des Übergabezeitraums an. Ein reibungsloser, möglichst kurzer Verlauf dieser Phase ist umso wichtiger, je stärker das Unternehmen wirtschaftlich unter Druck steht und darauf angewiesen ist, keine (weiteren) Einbußen hinzunehmen. Entscheidend für den Erfolg dieser Phase ist es, dass der Seniorunternehmer Vertrauen in den Nachfolger gewinnen kann und der Nachfolger die Möglichkeit zur Emanzipation vom Vorgänger erhält.

Deswegen sollten die neuen Rollen und Verantwortlichkeiten aller operativ Tätigen schriftlich festgelegt werden – und zwar schon vor Vertragsabschluss. Das beugt Missverständnissen vor. Außerdem können Übergeber wie Nachfolger bei der Ausformulierung der Modalitäten schon antizipieren, ob die Vereinbarungen ihnen stimmig und realistisch erscheinen, und sie gegebenenfalls ändern.

Die möglichst konkrete Vorausplanung dient dazu, ein Scheitern der Übergabe zu verhindern. In Krisenzeiten ist dies oft von existenzieller Bedeutung für ein Unternehmen. Denn wenn die Übergabe nicht beim ersten Versuch klappt, fehlen für eine „zweite Runde“ die Ressourcen.

Ausstieg des Unternehmers

Zuallererst sind der Zeitpunkt und die Art des Ausscheidens des Unternehmers zu klären. Wenn er sich auf einen konkreten Ausstiegstermin festlegen kann, ist dies ein wichtiges Signal für seine Übergabebereitschaft. Fragen aus diesem Bereich sind z.B.:

- Wie und wann verabschiede ich mich von allen Mitarbeitern?
- Bin ich telefonisch nur noch im Notfall zu erreichen?
- Habe ich noch eigene Mitarbeiter?
- Welches Übergaberitual stelle ich mir vor?

Wenn dazu im Vorfeld kein Konsens gefunden werden kann, scheitert mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Umsetzung.

Einarbeitungsplan für den Nachfolger

Der Erwartungsabgleich zwischen Nachfolger und Vorgänger sollte mit einem gemeinsam festgelegten Einarbeitungsplan für den Nachfolger und einem Ausstiegsplan für den Unternehmer verbunden werden. In dem Maß, in dem der Nachfolger das Ruder übernimmt, sollte der Unternehmer loslassen. Zu diesem Einarbeitungs- und Ausstiegsplan gehören Themen wie: In welche aktuellen Themen muss der Nachfolger in welcher Reihenfolge eingearbeitet werden? Welche Termine mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Banken und anderen Partnern müssen gemacht werden, um den Nachfolger vorzustellen und um aktuelle Abstimmungen vorzunehmen?

Kommunikationsplan

Der Kommunikationsplan beschreibt, welche beteiligten Personen – also Familienmitglieder, Gesellschafter, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, externe Partner wie Banken und Kommunen – zu welchem Zeitpunkt mit welchen Informationen versorgt werden müssen. Dazu gehört es etwa, den Zeitpunkt des endgültigen Ausscheidens des Unternehmers mitzuteilen oder darzulegen, warum man sich für einen bestimmten Nachfolger entschieden hat und welche Erfahrungen und Referenzen er mitbringt.

Meilensteinplan

Ein Meilensteinplan konkretisiert die Zusammenarbeit und den Ablauf in und nach der Übergabephase. Er beinhaltet Fragen wie:

- Welche Aufgaben muss der Nachfolger wie erledigen, um den nächsten Entscheidungsbereich übernehmen zu können?
- Bis wann muss er einen Neukunden akquirieren?
- An welchen Kriterien ist abzulesen, dass die Mitarbeiter hinter dem Nachfolger stehen?
- An welchen Kriterien erkennt man, dass die Externen den Nachfolger akzeptieren?

Durch das etappenweise Vorgehen entlang objektiver Kriterien kann der Seniorunternehmer allmählich Vertrauen in den Nachfolger gewinnen. Dieser wiederum kann seine Eignung Schritt für Schritt beweisen und sich in gleichem Maß vom Einfluss des Seniorunternehmers emanzipieren. Die vorher für den Übergabeerfolg festgelegten Kriterien verhindern, dass immer neue Anforderungen an den Nachfolger herangetragen werden.

Rollen und Verantwortlichkeiten

Das gemeinsame Festlegen von Rollen und Verantwortlichkeiten stellt klar, welche Person bei der Übergabe zu welchem Zeitpunkt welche Aufgaben mit welchem Verantwortungsbereich innehaben soll. Die Beteiligten können hier ihren Willen zu einer fairen und realisierbaren Übergabe beweisen. Im Verlauf des Übergabeprozesses müssen die Aufgaben des Nachfolgers im gleichen Maße wachsen wie sein Verantwortungsbereich. Eine Konstellation etwa, bei der der Nachfolger schon offizieller Geschäftsführer ist, aber lediglich zehn

Prozent der Unternehmensanteile hält, also minderheitsbeteiligt ist, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern.

Nachfolger und neue Rollen etablieren

Steht der Nachfolger fest, tritt der Zeitplan für die Übergabe in Kraft. Ein Kompetenzkonflikt zwischen dem weichenden und dem nachfolgenden Chef ist in dieser Übergabephase unbedingt zu vermeiden. Wenn der Nachfolger von Anfang an die volle Verantwortung für den Betrieb übernimmt, fördert das seine Reputation bei den Mitarbeitern und Kunden und beschleunigt den Übergabeprozess.

Der Übergabezeitraum sollte nicht länger als zwei, maximal drei Jahre dauern. In dieser Phase benötigt der Nachfolger die vollkommene Unterstützung des Seniorunternehmers. Dieser muss den Respekt und das Vertrauen, die er in seinen langjährigen geschäftlichen Beziehungen erworben hat, dafür einsetzen, den Nachfolger in seinen neuen Rollen zu etablieren. Dazu gehört insbesondere die Übergabe der etablierten Beziehungen zu Management, Kunden und Lieferanten an den Nachfolger. Am besten stellt er den Nachfolger persönlich allen Schlüsselpersonen vor. Damit gibt er sein persönliches Einverständnis, dass die Geschäfte künftig nur noch mit dem Nachfolger und nicht mehr mit ihm selbst abzuwickeln sind.

Der übergebende Unternehmer muss sich dabei bewusst sein, dass er nicht nur den Nachfolger, sondern auch das Unternehmen schädigt, wenn er Zweifel an Kompetenz oder Glaubwürdigkeit des Nachfolgers nährt. Verliert der Nachfolger das Vertrauen der Geschäftspartner, wirkt sich das unmittelbar auf den Erfolg des Unternehmens aus.

Dies gilt besonders für die Situation innerhalb des Unternehmens. In der Übergabephase behalten viele Mitarbeiter die altgewohnten Verhaltensmuster und Entscheidungswege bei. Konflikte zwischen Nachfolger, Seniorunternehmer und den Mitarbeitern sind vorprogrammiert, wenn unklare Verhältnisse herrschen. Eine halbe Übergabe führt nur zu Machtkämpfen zwischen den Schlüsselpersonen und letztlich zur Entmachtung des Nachfolgers. Der Nachfolger sollte daher gemeinsam mit dem Unternehmer und den Schlüsselpersonen im Un-

ternehmen die Strategie und den Businessplan für das Wachstum bzw. die Konsolidierung erarbeiten und umsetzen.

Sind alle Verträge vollzogen und die neuen Rollen eingeübt, erfolgt sichtbar für alle Beteiligten die endgültige Übergabe. Unternehmer und Nachfolger vereinbaren dazu gemeinsam ein angemessenes Übergaberitual, das im Unternehmen bei Anwesenheit der Mitarbeiter, der wesentlichen Schlüsselpersonen und der Familienangehörigen durchgeführt wird. Es zeigt allen Beteiligten sichtbar an, dass die Übergabe vollzogen und der frühere Unternehmensführer ausgeschieden ist. Parallel dazu empfiehlt es sich, die Übergabe der Geschäfte auch extern in Form einer Presseinformation bekanntzugeben.

3. Chancen durch die Krise

Unternehmensinterne Krisen wie auch Krisen des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes erleichtern die Nachfolge zwar nicht. Als Umbruchsituationen bieten sie aber auch Chancen. Sie können die Nachfolge beschleunigen und die Einbindung der Nachfolgeneration erleichtern. Denn wenn der Unternehmenserfolg sinkt, stellt sich schneller die essenzielle Frage, in welcher Form und von wem das Unternehmen weitergeführt werden soll und kann. Damit wächst die Offenheit für einen Führungswechsel.

Auch die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen nimmt zu. Bestehende Strukturen und Einstellungen werden eher hinterfragt, wenn sie in der Krise offensichtlich nicht mehr funktionieren. Der Nachfolger kann sich mit seinen neuen Ideen und Impulsen besser einbringen und fühlt sich so dem Unternehmertum der Inhaber eher verbunden. Außerdem kann der Druck der Umstände den Austausch zwischen den Generationen fördern. Oftmals findet eine offene und aktive Auseinandersetzung zum Thema Zukunftsgestaltung im Spannungsfeld zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum eher in schwierigen Zeiten statt.

So bietet die Krise auch Chancen, gerade jetzt die Nachfolgeplanung und -umsetzung anzugehen. Der Schlüssel zum Erfolg ist es, den richtigen Nachfolger zu finden, der sich auf die erschwerte Situation einlässt, und ihm das nötige Vertrauen zu schenken, dass er den richtigen Weg einschlagen wird,

um die profitable Fortführung des Unternehmenskerns sicherzustellen. Hat der Nachfolger die Möglichkeit, wirklich etwas zu „unternehmen“, was ihn selbst und die Mitarbeiter mit Passion erfüllt, wird das Unternehmen auch in Krisenzeiten von einer Generation zur nächsten überleben.

Über die Autorin

Beatrice Rodenstock ist geschäftsführende Gesellschafterin der NaviGet GmbH Unternehmensberatung in München. Nach dem Studium der Soziologie, Betriebswirtschaft und Psychologie begann sie ihre Laufbahn als interne Beraterin der DaimlerChrysler AG, war Mitbegründerin eines Internet-Startups und erwarb den MBA der Hochschule St. Gallen. 2003 gründete sie gemeinsam mit zwei Partnern die NaviGet GmbH. Seitdem berät sie Familienunternehmen in den Bereichen Nachfolgeregelung und Organisationsentwicklung. Sie ist Mitgesellschafterin der Firma Optische Werke G. Rodenstock GmbH & Co. KG.

Kurzprofil

Die NaviGet GmbH ist eine spezialisierte Unternehmensberatung für Strategieumsetzung, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung mit Standorten in München und Paderborn. NaviGet unterstützt Unternehmen mit Expertenwissen auf Entscheidungsebene, ihre Wachstumsziele zu verwirklichen. Der Schwerpunkt der Beratung liegt auf der Ergebnisorientierung. Durch die ausgewogene Berücksichtigung harter und weicher Faktoren können Ergebnisse schnell, nachhaltig und messbar verbessert werden. So berät NaviGet z.B. Unternehmen, wenn sie Entwicklungszeiten verkürzen, Produktionskosten senken und Vertriebsfolge steigern wollen.