

HERAUSFORDERUNG UNTERNEHMENSNACHFOLGE – DAS NACHFOLGE-COCKPIT DER MUNICH STRATEGY GROUP (MSG) FÜR EINE REIBUNGSLOSE ÜBERGABE DES STAFFELSTABS

In Deutschland sind jedes Jahr rund 70.000 Unternehmen von der Unternehmensnachfolge betroffen. Entgegen weitläufiger Bekundungen gibt es jedoch keine Nachfolgelücke, denn gerade einmal 10% der Familienbetriebe werden tatsächlich stillgelegt. In den meisten Fällen handelt es sich hierbei um Betriebe, deren Leistungsfähigkeit ohnehin schwach ist und sie somit Teil einer gesunden Konsolidierung sind. Was aber geschieht mit den verbleibenden Familienbetrieben? Gelingt es den Unternehmen, die Nachfolge wunschgemäß zu gestalten oder muss auf Notlösungen zurückgegriffen werden? Welche Optionen ergeben sich für die Inhabersfamilie und wie kann eine Nachfolge unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte sinnvoll geplant werden?

Der nachfolgende Artikel vermittelt detaillierte Einblicke in die Struktur der Familienbetriebe, beschreibt unterschiedliche Optionen der Nachfolge und nennt praxisorientierte Handlungsempfehlungen für das Management der Unternehmensnachfolge.

FAMILIENBETRIEBE IN DEUTSCHLAND

Als Familienbetriebe werden Unternehmen bezeichnet, die sich zu mehr als 50% im Familienbesitz befinden. Dabei liegen Eigentum und Führung meist in einer Hand, zumindest verfügt die Familie über Kontrollmöglichkeiten und nimmt diese auch aktiv wahr. Familienbetriebe spielen in Deutschland eine zentrale Rolle. Vor allem bei den kleineren und mittelgroßen Gesellschaften machen diese über 75% der Unternehmen aus. Neben ihrer volkswirtschaftlichen Kraft verfügen Familienunternehmen über eine Reihe von typischen Eigenschaften. Dazu zählen u.a. die nachfolgenden Merkmale:

(Erfolgs-) Merkmale von Familienunternehmen

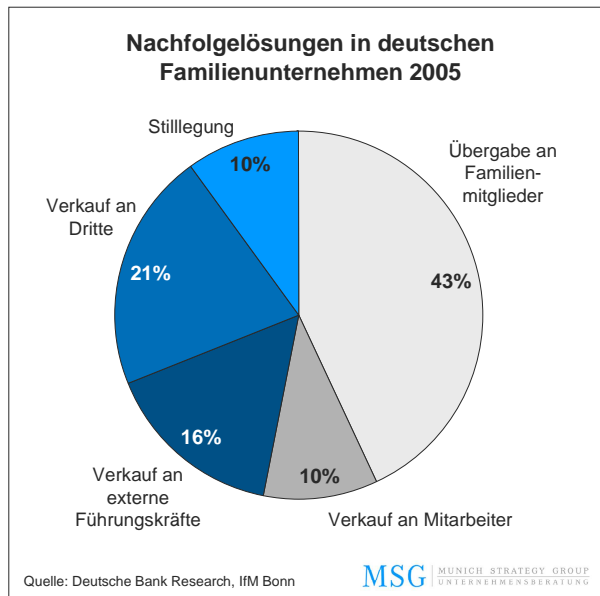
- Familienunternehmen setzen auf Tradition und handeln langfristig. Kernkompetenzen werden gezielt ausgebaut, auch wenn dies geringere Renditen mit sich bringt
- Tradition und eine unverwechselbare Unternehmenskultur werden in Familienbetrieben bewusst gepflegt. Allerdings kann eine zu starke Bewahrer-Mentalität häufig notwendige Anpassungen in der strategischen Grundausrichtung hemmen. Erfolgreichen Unternehmen gelingt es das Bewährte mit dem Neuem in der richtigen Reihenfolge zu kombinieren
- Familienbetriebe zeichnen sich durch eine unternehmerische und vor allem auch eine familiäre Ebene aus. In der Unternehmensstrategie müssen deshalb auch die Ziele der Unternehmerfamilie berücksichtigt werden. Die Verbindung zwischen Betrieb und Familie beinhaltet zugleich eines der empfindlichsten Spannungsfelder, auch wenn es um die Nachfolge geht
- Familienunternehmen fühlen sich mitverantwortlich für ihre Region. Die Bindung an eine Region und den Standort sind sowohl für den Unternehmer, als auch für die Gesellschaft von zentraler Bedeutung. Während die Region von sozialen Engagements, wie z.B. der Einrichtung öffentlicher Einrichtungen profitiert, verbessert sich in gleichem Maße die Reputation des Unternehmens

Quelle: Munich Strategy Group (MSG)

WUNSCH NACH GEREGLTER NACHFOLGE

Nahezu 75% der deutschen Unternehmer wünschen sich, dass der eigene Betrieb auch in der nächsten Generation im Familienbesitz bleibt. Für die meisten Unternehmer sind eine hohe

Kontinuität und der Erhalt des Lebenswerkes von überragender Bedeutung. Allerdings belegen aktuelle Studien der Deutschen Bank und des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM), dass zwischen Wunsch und Wirklichkeit eine erhebliche Lücke klafft. Dies wird deutlich, wenn man sich die tatsächlich gewählten Nachfolgelösungen vor Augen führt.



Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, gelingt es gerade einmal 43% der Unternehmen die Nachfolge innerhalb der Familie zu regeln. Insgesamt 47% der Unternehmen übergeben das Unternehmen entweder an Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen (10%), externe Führungskräfte (16%) oder verkaufen es an Dritte (21%). Annähernd 10% der Unternehmen schaffen es leider nicht bis in die nächste Generation und werden stillgelegt.

Was unterscheidet die Unternehmer, die ihr Unternehmen wunschgemäß innerhalb der Familie übergeben, von den Inhabern, denen dieses nicht gelingt? Oftmals sind mangelnde Vorbereitung und Vernachlässigung dieses

Themas zu beobachten, über 60% der Unternehmer kümmern sich so gut wie gar nicht um eine geordnete Nachfolgelösung. Es scheint, dass es erfolgreichen Unternehmern sehr schwer fällt sich mit diesem Thema intensiv zu beschäftigen. Und das obwohl die Frage der Nachfolge, unabhängig von der Unternehmensgröße oder der Leistungsfähigkeit, unvermeidbar auf jedes Unternehmen zukommt.

VORGEHENSMODELL FÜR EINEN ERFOLGREICHEN GENERATIONSWECHSEL

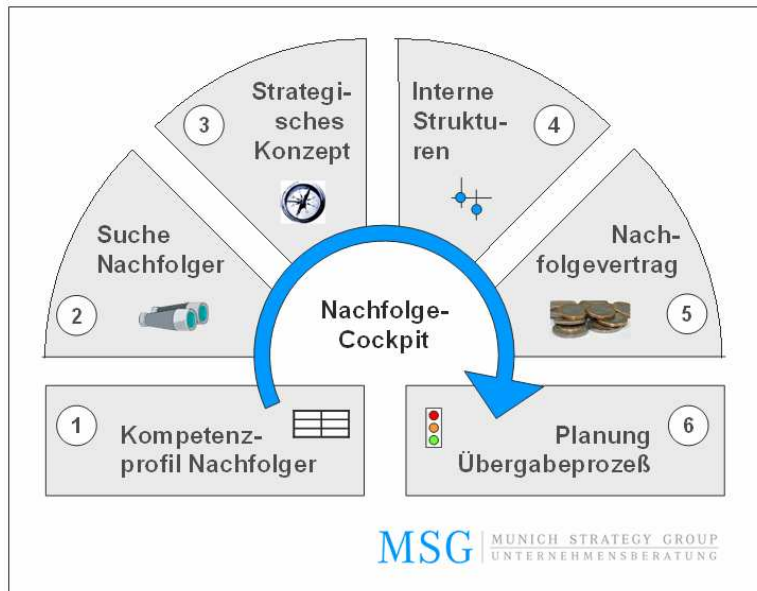
Ein erfolgreicher Generationswechsel ist planbar. Unsere Beratungserfahrung mit Familienunternehmen in Umbruchphasen zeigt, dass sich die Erfolgsaussichten um ein Vielfaches erhöhen, wenn der Unternehmer frühzeitig an einem Masterplan für seine Nachfolge arbeitet. In diesem Zusammenhang haben wir ein übersichtliches Modell in Form eines 6-Punkte-Plans entwickelt, welches die Nachfolge und deren Umsetzung steuerbar macht: das MSG Nachfolge-Cockpit.

Im Mittelpunkt des Cockpits stehen die zentralen Fragestellungen, die ein Unternehmer im Laufe des Prozesses beantworten muss. Erst wenn es gelingt, die einzelnen Kriterien vollständig zu berücksichtigen und aufzuarbeiten, können die Etappen der Nachfolge schrittweise abgearbeitet werden.

1. Über welche Kompetenzen muss der potentielle Kandidat verfügen?

Versuchen Sie in einem ersten Schritt, unabhängig von dem Nachfolgekandidaten, der Ihnen vielleicht schon im Kopf vorschwebt, ein Anforderungsprofil zu entwerfen. Welche fachlichen und persönlichen Qualifikationen sind für Sie besonders wichtig? Welche Ausbildung sollte er idealtypisch durchlaufen und welche praktischen Erfahrungen bereits

gesammelt haben? Der offene und ehrliche Umgang mit dem Kompetenzprofil des potentiellen Nachfolgers ist äußerst wichtig, um nicht in einer späteren Phase erkennen zu müssen, dass die Ansprüche schlichtweg zu hoch gewesen sind. Bedenken Sie dabei auch, dass jeder mit seinen Aufgaben wächst. Auch Sie haben einige Zeit gebraucht, um ihren heutigen Erfahrungsschatz aufzubauen.



2. Ist ein geeigneter Nachfolger in Sicht?

Sobald Sie eine genauere Vorstellung von einem Idealkandidaten haben, sollten Sie diese mit den relevanten Personen aus Ihrer Familie bzw. dem familiären Umfeld abgleichen. Seien Sie hier unbedingt ehrlich zu sich selbst und gegenüber Ihren Familienmitgliedern. Wenn Sie der Überzeugung sind, dass ein familienfremder Nachfolger wesentlich besser geeignet ist, das Unternehmen weiter zu

führen, kann dies für den Fortbestand der Firma und auch den Familienfrieden günstiger sein. Gemeinsam mit dem Wunschkandidaten müssen dessen Stärken und Schwächen offen und selbstkritisch erörtert und mit dem Anforderungsprofil verglichen werden. Ein individuelles Coaching und Ausbildungsprogramm für den Nachfolger sollte das Ergebnis dieser Phase sein. Ziel muss es sein, die gemeinsam identifizierten Lücken des Nachfolgers unter professioneller Anleitung zu schließen.

3. Hat Ihr Unternehmen ein klares strategisches Zukunftskonzept?

Bereits ohne die Sondersituation Nachfolge ist eine klare Unternehmensstrategie von hoher Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Betriebes. Sie dient als Orientierung für alle Beteiligten und ist die Richtschnur zur Ableitung aller unternehmerischen Aktivitäten. Eine besondere Rolle kommt dem strategischen Konzept bei der Übergabe des Unternehmens zu. Zum einen wird von manchen Parteien (Banken, etc.) eine hohe Kontinuität in der Geschäftsführung erwartet, damit das existierende Vertrauensverhältnis Bestand hat. Zum anderen ist ein Wechsel an der Unternehmensspitze der ideale Zeitpunkt, um Änderungen in der Strategie, die bspw. durch sich wandelnde Märkte immer wieder notwendig werden, mit einem neuen Gesicht zu verbinden und so den „frischen Wind“ an der Spitze auszunutzen. Hierin ist gleichzeitig eine der größte Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge zu sehen. Denn nur in den seltensten Fällen haben Vorgänger und Nachfolger identische Vorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Um hier nicht Schiffbruch zu erleiden, empfiehlt MSG, dass sich beide Parteien frühzeitig zusammensetzen und die strategischen Eckpunkte schriftlich festhalten.

4. Sind die internen Strukturen und Gremien bereit für den Wechsel?

Auch im Unternehmen gibt es in aller Regel Für- und Gegensprecher des Wandels. Klären Sie unbedingt vorher, ob die entscheidenden Stellen richtig besetzt sind, damit der neue Unternehmenslenker nicht allzu viel Kraft und Zeit bei internen Grabenkämpfen verliert. Sind die Strukturen, die Sie aufgebaut haben, auch geeignet für den Nachfolger oder müssen hier Anpassungen vorgenommen werden? Bedenken Sie dabei auch die Rolle, die Sie als Vorgänger im Unternehmen in Zukunft einnehmen werden. Aus der Beratungserfahrung von MSG hat sich die aktive Einbindung bei einem strikten Heraushalten aus dem Tagesgeschäft als Erfolg versprechende Lösung erwiesen. So kann der Nachfolger vom Erfahrungsschatz des Vorgängers profitieren, ohne dass er zu sehr eingeengt wird. Bei einem Wechsel in den eventuell vorhandenen oder neu zu konstituierenden Beirat ist auch hier in Absprache mit Ihrem Nachfolger über eine Neubesetzung nachzudenken. Genauso wichtig ist eine frühzeitige Abstimmung mit dem existierenden Beirat, damit aus dieser Richtung kein unnötiger Gegenwind kommt.

5. Gibt es einen „Nachfolgevertrag“ zwischen Vorgänger und Nachfolger?

Eine Unternehmensübergabe ist ein tiefer Einschnitt in die persönliche Lebensplanung, sowohl für den alten, als auch den neuen Unternehmensleiter. Es existieren etliche Stolpersteine, die Sie besser im Vorfeld untereinander regeln sollten, um spätere Streitigkeiten zu vermeiden. Zu klären sind u.a. folgende Fragen:

- Was ist die genaue Rolle des Vorgängers nach der Übergabe, wie ist seine Position im Unternehmen/Beirat und welche Entscheidungsbefugnisse hat er noch?
- Was sind im Gegenzug die Gestaltungsspielräume und Kompetenzen des Nachfolgers?
- Sind alle finanziellen Fragen geklärt? Ist der Vorgänger ausreichend abgesichert, auch durch Vermögen außerhalb des Unternehmens?
- Was geschieht im Falle des Scheiterns, wenn sich der Nachfolger als ungeeignet erweist oder der Vorgänger nicht loslassen kann und immer wieder die Unternehmensführung an sich reißt?

Definieren Sie unbedingt Spielregeln für das Verhalten untereinander, vor allem im Konfliktfall. Bestimmen Sie dazu gegebenenfalls einen neutralen Vermittler. Halten Sie diese Absprachen schriftlich fest, damit sich beide an den einmal eingeschlagenen Weg gebunden fühlen.

6. Ist der Prozess der Übergabe detailliert geplant?

Sie können unangenehme Überraschungen bei diesem komplexen Thema am ehesten vermeiden, indem Sie die Konsequenzen aus den oben angeführten Überlegungen in einen Plan mit konkreten Handlungsanweisungen schriftlich fixieren. Wer ist verantwortlich für welche Teilfragen (Erbrechts- und Steuerrecht, Übergabe der operativen Führung, Einbindung der Familie, etc.) Versuchen Sie dabei auf einer möglichst tiefen Detailebene zu planen, z.B.: Welche Mitarbeiter werden wann informiert oder wie schauen die ersten Tage nach Übergabe des Staffelsstabs genau aus? Seien Sie dabei unbedingt selbstkritisch. Wie realistisch ist dieser Plan, sind alle möglichen Stolpersteine ausreichend berücksichtigt? Was können Sie unternehmen, wenn Ihr Plan A nicht aufgeht und es unterwegs zu Abweichungen kommt? Diese detaillierten Überlegungen sollten als Fahrplan und Handlungsanweisung für

Vorgänger und Nachfolger dienen. Nur so kann ein abgestimmtes Handeln sichergestellt werden, ohne dass beide gegeneinander arbeiten, ob gewollt oder ungewollt.

ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSÜBERGABE

Mit einer strukturierten Vorgehensweise wie dem MSG Nachfolge-Cockpit steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Unternehmensübergabe erheblich. Der Mehraufwand, den Sie vorab in die Konzeption und Planung investieren, macht sich später schnell bezahlt. Sie verlieren deutlich weniger Zeit und vor allem Nerven, wenn die kritischen Punkte bereits vorab geklärt und in einem Fahrplan festgehalten sind. So läuft der einschneidende Wechsel für beide Seiten wesentlich harmonischer ab und Sie sind in der Lage, die Klippen für Ihr Unternehmen und Ihren Familienfrieden bei diesem emotional aufgeladenen Thema zu umschiffen. Die Initiative dafür **muss** aber immer vom Unternehmensinhaber persönlich kommen, denn nur durch seine volle Unterstützung kann der Erfolg erreicht werden.

Autor: Munich Strategy Group (MSG)

Ansprechpartner: Dr. Sebastian Theopold, Claus Wattendrup