

Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen

„Ich bin so etwas von erleichtert! Die Ungewissheit hatte mir viele schlaflose Nächte gebracht“, atmete der Senior-Unternehmer eines Transport- und Logistik-Unternehmens auf, als die Nachfolge endlich geregelt war. „Nicht die viele Arbeit zermüht einen, sondern die Unsicherheit, wie es weitergeht.“

Viele Unternehmer fühlen diese Unsicherheit. Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn stehen in den nächsten fünf Jahren 135.000 Familienunternehmen vor der Übergabe. Banken, Kunden, Lieferanten, vor allem aber die Mitarbeiter und die eigene Familie wollen wissen, wie es weitergeht. Sie alle erwarten eine Nachfolgelösung und ein Konzept, das den Übergabeprozess regelt. Wenn die Phase der Unsicherheit zu lange dauert, besteht die Gefahr, dass Kunden und Banken die Geduld verlieren und Mitarbeiter abwandern.

Stehen auch Sie vor der Notwendigkeit, die Nachfolge zu regeln? Es empfiehlt sich, den Nachfolgeprozess drei bis vier Jahre vor Ihrem Ausscheiden einzuleiten. Um die Übergabe erfolgreich zu managen, benötigen Sie externe Unterstützung, auf jeden Fall juristischen und steuerlichen Beistand.

Was aber in der Regel übersehen wird: Es braucht auch jemanden, der das ganze Projekt steuert und in Griff behält. Jemanden, der dabei hilft, eine gute und

belastbare Lösung zu finden – und dafür sorgt, dass der Übergabeprozess vorankommt und erfolgreich abgeschlossen wird. Genau diese Leistungen eines Beraters, Coachs und externer Projektleiters biete ich Ihnen an.

Das nachfolgend beschriebene Konzept ist aus zahlreichen Erfahrungen und Konstellationen hervorgegangen, die ich bei der Begleitung von Übergabeprozessen erlebt habe. So unterschiedlich die Lösungen am Ende aussahen, folgten sie doch alle einem Grundprinzip: Entscheidend ist das Wollen und Können des Nachfolgers. Nur wenn der Junior in der Lage ist, das Unternehmen wirklich zu leiten und diese Aufgabe auch wahrnehmen möchte, wird er das Lebenswerk des Seniors erhalten und in eine erfolgreiche Zukunft führen.




Dipl.-Psychologe Günther Werr, MBA

Das Wichtigste im Überblick

Das Projekt „Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen“ hat zum Ziel, das Unternehmen erfolgreich vom Senior an den Junior (oder die Junioren) zu übergeben. Es gliedert sich in vier Stufen:

- Stufe 1:** Unternehmens- und Familienziele erarbeiten
- Stufe 2:** Prozesse erfassen und optimieren
- Stufe 3:** Nachfolge regeln
- Stufe 4:** Nachfolgeregelung umsetzen

Das Angebot richtet sich an mittelständische Familienunternehmen der Region. Die räumliche Nähe zum Berater ermöglicht eine enge und flexible Zusammenarbeit, bei Bedarf auch zu unkonventionellen Tageszeiten.

Laufzeit des Projekts: 2 bis 3 Jahre. Nach Stufe 1 ist ein Ausstieg möglich.

Stufe 1: Unternehmens- und Familienziele erarbeiten

„Herr Werr kommt aus einer Unternehmerfamilie. Er hat deshalb das unternehmerische Gespür, das vielen Menschen fehlt.“

Inhaber eines Automobilzulieferers

Workshop im Familienkreis

Das Projekt startet mit einem eintägigen Strategie-Workshop, bei dem unter der Moderation des Beraters die Unternehmens- und Familienziele für die nächsten zwei bis drei Jahre erarbeitet werden. Teilnehmer sind die Familienmitglieder, in erster Linie die Senioren und die möglichen Nachfolger. Sinnvoll kann es sein, auch den Steuerberater und den juristischen Berater hinzuzuziehen, sofern ihnen das Unternehmen und die Familienverhältnisse vertraut sind. Den genauen Teilnehmerkreis klärt der Berater im Vorgespräch. Die Teilnehmer des Workshops analysieren mit Hilfe einer SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Unternehmens und entwickeln daraus Ziele für die Zukunft. Mit Blick auf den Übergabeprozess erfüllt der Workshop mehrere wichtige Funktionen:

- Die möglichen Nachfolger erhalten einen systematischen Einblick in die Potenziale des Unternehmens. In der Diskussion mit den Senioren lernen sie die Stärken und Schwächen des Unternehmens besser kennen und können die künftigen Chancen und Risiken am Markt abschätzen.
- Der Workshop hilft dem Berater, die Gesamtsituation einzuschätzen. Er lernt die Familie in einer Arbeitssituation kennen und erhält einen Einblick in die Familienkonstellation. Als Psychologe macht er sich ein erstes Bild von den Akteuren – was später wichtig wird, wenn es darum geht, den Nachfolger zu bestimmen.
- Die Familie lernt den Berater kennen. Durch die intensive Zusammenarbeit während des Workshops erhalten die Familienmitglieder ein gutes Gefühl dafür, ob sie dem Berater zutrauen, den Übergabeprozess zu managen – und ob sie bereit sind, die folgenden zwei bis drei Jahre mit ihm zusammen-

zuarbeiten. Wenn nicht, besteht nach dem Strategie-Workshop die Möglichkeit zum Ausstieg.

Familienziele und Vermögensfragen

Neben den Unternehmenszielen bestimmen die Teilnehmer des Workshops auch die Familienziele. Gemeint sind damit zum einen die Ziele jedes einzelnen Familienmitglieds: „Wo möchte ich in drei Jahren stehen?“ Auf diese Weise kommen die Vorstellungen der Beteiligten erstmals auf den Tisch. Zum anderen betreffen Familienziele auch gemeinsame Probleme, zu denen häufig Vermögensverhältnisse und finanzielle Verstrickungen zählen. Auch über diese „Familiengeheimnisse“ muss der Berater Bescheid wissen, damit die Übergabe gelingen kann.

Ein wichtiger Grundsatz liegt darin, die Frage nach der Nachfolge von den Vermögensfragen zu trennen. Das Familienvermögen sollte mit Unterstützung von Steuerberatern, Juristen und Bankern so aufgeteilt werden, dass alle Familienmitglieder die Lösung als gerecht empfinden. Für die Unternehmensnachfolge sollte dagegen die Qualifikation Vorrang haben: Hier kommt es darauf an, die Zukunft des Unternehmens in die bestmöglichen Hände zu legen.

Nachhalten der Ziele

Die Teilnehmer des Strategie-Workshops treffen sich von nun an regelmäßig, mindestens vierteljährlich, um die Ziele und den Zielplan zu reflektieren und gegebenenfalls an neue Gegebenheiten anzupassen. Durch bewährte Instrumente wie Zielplan, Protokoll und Aufgabenliste stellt der Berater sicher, dass die Ziele nachgehalten und erreicht werden.

Die vierteljährlichen Strategietreffen der Familienmitglieder sind nicht zu verwechseln mit den Geschäftsleitungssitzungen, an denen in der Regel auch die obersten Führungskräfte des Unternehmens teilnehmen. Es ist sinnvoll, dass der Berater während des Nachfolgeprozesses auch an diesen Sitzungen teilnimmt.

Stufe 2: Prozesse erfassen und optimieren

Herr Werr konnte erklären, wie er den Generationswechsel durch ein strukturiertes Vorgehen anpacken will und hat uns hierfür ein überzeugendes Konzept vorgeschlagen.

Seniorunternehmer eines Speditionsunternehmens

In Stufe zwei erfolgt eine Bestandsaufnahme der bestehenden Strukturen. Hierzu werden die Unterneh-

mensprozesse erfasst und in einem Organisations-Handbuch dokumentiert. Eine Erfassung der Prozesse mit anschließender Optimierung ist für die meisten Unternehmen generell sinnvoll; auch das Handbuch ist sehr hilfreich, zum Beispiel als Einarbeitungsgrundlage für neue Mitarbeiter. Im Zusammenhang mit der Unternehmensübergabe sind jedoch folgende Aspekte für dieses Vorgehen entscheidend:

- Eine Bestandsaufnahme der Prozesse ist die Voraussetzung, um die organisatorischen Änderungen vorzunehmen, die mit jeder Unternehmensnachfolge verbunden sind. Die Erfassung der bestehenden Strukturen ist die Grundlage, um das Organigramm zu erstellen und an neue Erfordernisse anzupassen.
- Die Interviews des Beraters mit den Schlüsselmitarbeitern gewähren den möglichen Nachfolgern einen tiefen Einblick die Strukturen und Abläufe des Unternehmens. So vermeiden sie zum einen, dass sie mit der Übernahme des Unternehmens quasi „die Katze im Sack“ kaufen. Sie wissen nun genau, worauf sie sich einlassen. Zum anderen können sie beurteilen, für welche Prozesse sie gerne die Verantwortung übernehmen und welche Prozesse sie möglicherweise ändern würden.
- Der Berater lernt durch die Interviews ebenfalls Prozesse und Verantwortlichkeiten kennen. Gleichzeitig erweitert er seinen Blickwinkel auf die Mitarbeiter. Er lernt nicht nur Stärken und Schwächen der Schlüs-

selmitarbeiter des Unternehmens kennen, sondern erhält auch ein Bild von der Stimmung in der Belegschaft.

Die frühzeitige **Einbeziehung der Mitarbeiter** entscheidet maßgeblich über den Erfolg des Nachfolgeprozesses. Die Mitarbeiter möchten wissen, wie es weitergeht. Dauert die Phase der Unsicherheit zu lange, besteht die Gefahr, dass gerade die besten Leute das Unternehmen verlassen. Deshalb kommt es darauf an, die Mitarbeiter so weit wie möglich in den Übergabeprozess einzubeziehen und ihnen zumindest einen verlässlichen Zeithorizont zu bieten, etwa in dem Tenor: „Bis Ende des Jahres haben wir ein Nachfolgekonzept aufgestellt und können erste konkrete Informationen geben, wie es weitergeht.“

Häufig sind die Junioren bereits in der Firma tätig. Aufgabe des Beraters ist es dann, in den Gesprächen mit den Mitarbeitern festzustellen, inwieweit die Junioren im Unternehmen akzeptiert sind und ihnen eine Nachfolge zugetraut wird.

Stufe 3: Nachfolge regeln

„Herr Werr steht zu hundert Prozent für die Qualität seiner Arbeit ein – und lässt nicht eher los, bis das gemeinsam verabredete Ziel auch eingelöst ist.“

Geschäftsführer eines Immobilienunternehmens

In Stufe drei fällt die Entscheidung über den Nachfolger. In der zweiten Stufe wurden die Prozesse und damit die wesentlichen Funktionen festgelegt, für die nun die geeigneten Führungskräfte benannt werden müssen. Damit erreicht das Projekt den Punkt, an dem auch über die Nachfolge endgültig entschieden werden muss.

Prinzipien für die Nachfolgeentscheidung

Die Besetzung der Schlüsselpositionen (und damit auch der Unternehmensleitung) orientiert sich an zwei Grundprinzipien:

- **Form follows function.** Die Struktur eines Unternehmens folgt den Prozessen. Ziel ist es somit, für die im Organisations-Handbuch dokumentierten Prozesse die richtigen Verantwortlichen zu finden. Ein Prozess ist wie ein Schloss, für das der richtige Schlüssel benötigt wird: Zwar muss der Schlüssel nicht gleich zu 100 Prozent passen und wenn er etwas kantet, kann man daran feilen. Doch er muss sich zumindest ins Schloss hineinstecken lassen. Nicht anders im Unternehmen: Wie der Schlüssel ins Schloss muss auch der Kandidat für die Prozesse, die er verantwortet, passen. Man kann ihn noch ein bisschen coachen, doch insgesamt muss er geeignet sein.
- **Können und Wollen.** Die entscheidenden Kriterien für

die Besetzung von Top-Positionen und damit auch für die Wahl des Nachfolgers sind Qualifikation und Motivation – das Können und das Wollen. Nicht jedes Familienmitglied ist geeignet, das Unternehmen zu übernehmen – und nicht jedes ist dazu bereit. Unter diesen Prämissen gilt es, die Familienmitglieder an einen Tisch zu holen und eine Lösung für die Nachfolge zu finden.

Der Grundgedanke lautet also: Die Organisation mit ihren Prozessen und Funktionen ist vorgegeben – und es gilt nun, die Schlüsselpositionen mit den richtigen Menschen zu besetzen. Hier sollten Familienmitglieder an denselben Auswahlkriterien gemessen werden wie jeder andere Kandidat.

Fahrplan für die Übergabe

Ist die Entscheidung über die Nachfolge gefallen, stellt die Familie zusammen mit dem Berater einen Fahrplan für die Übergabe auf. Darin ist auch der Ausstieg des Seniors festgelegt – wann er sich aus dem operativen Geschäft herauszieht und welche Funktionen er möglicherweise noch wahrnimmt. Zum Beispiel kann festgelegt werden, dass er die Immobilien des Unternehmens verwaltet. Bewährt hat sich auch die Gründung eines Beirats, in dem der Senior Mitglied ist und so dem Unternehmen mit seinem Wissen und seinen Kontakten weiterhin zur Seite stehen kann. Entscheidend ist jedoch, dass dieser Beirat kein Aufsichtsrat ist: Der Junior muss seine Entscheidungen eigenständig treffen können.

Fallbeispiel: Nachfolgeregelung bei einem Logistikunternehmen

Bei einem Logistikunternehmen im Rhein-Neckar-Raum waren die möglichen Nachfolger teilweise im Unternehmen, teilweise auch außerhalb tätig. Das Familienunternehmen mit seinen fast 100 Mitarbeitern stand daher vor einem komplizierten Nachfolgeprozess.

Die Bestandsaufnahme des Beraters und seine Interviews mit Mitarbeitern öffnete der „alten Garde“ die Augen: „Uns war bisher nicht klar gewesen, wie sehr die unklare Nachfolgesituation die Mitarbeiter verunsichert hatte“, erinnert sich einer der beiden Senior-Unternehmer. „Aus dem Nichtwissen heraus entstanden bei den Mitarbeitern Phantasien, wie es weitergeht, wer das Unternehmen übernimmt, ob es womöglich verkauft wird, was das für den eigenen Arbeitsplatz bedeutet. Aber auch Kunden und Banken wollten wissen, wie die Welt in fünf Jahren aussieht – ob das Unternehmen auch weiterhin gesicherte logistische Abläufe garantieren kann.“

Mit Hilfe des Beraters wurde eine tragfähige Lösung gefunden, mit der am Ende alle Familienmitglieder einverstanden waren. Von den drei möglichen Nachfolgern übernahmen zwei eine Geschäftsführerposition, der dritte schied aus dem Unternehmen aus. Nun konnte die Familie endlich auch Mitarbeiter, Kunden und Banken informieren und ihnen das „Organigramm der Zukunft“ vorstellen. Das Feedback reichte von „ganz hervorragend gemacht“ bis „so ein konsequentes Vorgehen hätte ich Ihnen nicht zugetraut“.

Stufe 4: Nachfolgeregelung umsetzen

Sobald die Nachfolgeregelung unter Dach und Fach ist, werden Mitarbeiter, aber auch Kunden, Banken und andere Stakeholder darüber informiert. Meistens ist die Erleichterung dann groß, weil die Zukunft des Unternehmens nun gesichert erscheint. Falsch wäre es jedoch, das Nachfolge-Projekt nun für beendet zu erklären – denn die in Stufe vier folgende Umsetzungsphase ist keineswegs ein Selbstläufer.

Vor allem der Nachfolger steht jetzt vor einer Reihe von Bewährungsproben, bei denen ihm der Berater zur Seite stehen kann. Zum Beispiel:

- Der Nachfolger muss sich in seine Rolle einfinden. Damit verbunden ist ein eigener Führungsstil, der sich klar vom Vorgänger unterscheidet. Fast zwangsläufig kommt es zu Widerständen bei altgedienten Mitarbeitern, die den Umgangsformen des Seniors nachtrauern.
- Mit dem Ausscheiden des Seniors verlassen meistens auch andere langjährige Mitarbeiter das Unternehmen. Aufgabe des Juniors ist es, die Stellen neu zu besetzen und den Generationswechsel im Unternehmen insgesamt zu managen.
- Mit der Veränderung des Organigramms haben sich auch Verantwortlichkeiten, Abteilungsgrenzen und Schnittstellen geändert. Die neuen Abläufe müssen

sich einspielen. Auch stehen einige Führungskräfte vor der Aufgabe, neue schlagkräftige Teams zu bilden.

- Anders als vereinbart zieht sich der Senior nicht vollständig aus dem operativen Geschäft heraus. Er mischt sich in Entscheidungen ein und irritiert durch sein Verhalten die Mitarbeiter.

Der Berater kann bei diesen Problemen mit einem Bündel an Maßnahmen helfen und so für eine nachhaltige Umsetzung der Nachfolgeregelung sorgen. Hierzu zählen die Vermittlung von Führungs- und Controllingwerkzeugen, das Coaching von Führungskräften und ihren Teams (z. B. im Zeit- und Aufgabenmanagement), Anleitungen für effiziente Besprechungen oder Mitarbeitergespräche oder auch die Unterstützung bei der Suche, Auswahl und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern.

Hauptaufgabe des Beraters ist es jedoch, die Umsetzung des Übergabeprozesses zu überwachen und dafür zu sorgen, dass die zu Beginn des Projektes festgelegten Unternehmens- und Familienziele tatsächlich erreicht werden. Notfalls kann dies auch bedeuten, dass der Berater den Senior aus dem Haus treibt.

Haben Sie Interesse?

Ihr Ansprechpartner: Dipl.-Psychologe Günther Werr, MBA
Telefon: 06251-58362-0 · E-Mail: werr@obw.de · Internet: www.obw.de