

# Nachfolgemangement

## Umbruch mit Chancen

Jeder Unternehmer möchte sein "Haus" gern geordnet übergeben. Der Prozess des Übergangs lässt sich ähnlich gestalten wie beim Hausbau. Gleichzeitig muss man sich von bisher unverrückbaren Glaubensgrundsätzen trennen.

### Kompakt

- Unternehmensnachfolge
- Betriebsnachfolge
- Unternehmenszyklus
- Führungswechsel

### Autor

Horst Völser

Beratungsschwerpunkte:

- Controlling
- Finanzmanagement
- Coaching

### Literatur / Quelle

[www.change-online.de](http://www.change-online.de),  
[www.nexxt.org](http://www.nexxt.org);

# Nachfolgemangement

## Umbruch mit Chancen

Menschen stehen Veränderungen skeptisch gegenüber, da sie in der Regel Unsicherheit bedeuten. Dies erklärt auch die Zurückhaltung von Unternehmern, sich mit der Regelung ihrer Nachfolge auseinander zu setzen. Eigentlich soll alles bleiben, wie es ist. Wenn schon geregelt werden muss, dann sollte dies der Erhaltung der bestehenden Strukturen dienen. Ob dies immer sinnvoll ist, ist eine der wichtigsten Fragen, die ein Unternehmer in der Vorbereitung seiner Nachfolge beantworten muss.



Jede Neuausrichtung setzt ein "Ent-Lernen" von scheinbar unverrückbaren Glaubenssätzen einer Organisation voraus.

Diese Chance bietet sich insbesondere den Nachfolgern in Familienunternehmen. Studien der European Business School (EBS) Oestrich-Winkel belegen, dass den Betroffenen diese Brisanz deutlich bewusst ist.

## Chance auf Neuausrichtung mit Nachfolger

Schon Josef Schumpeter wies in seinen Arbeiten auf die "**kreative Zerstörung**" und die dadurch bedingte Freisetzung von Ressourcen für neue unternehmerische Aufgaben hin. Die Nachfolgesituation ist die ideale Ausgangsbasis für eine strategische Neuausrichtung.

Geht man von einer Nachfolge aus, die als Prozess über einen längeren Zeitraum zunächst vorbereitet und dann umgesetzt wird, bietet sich die Möglichkeit, die kommende Generation in den Diskussionsprozess einzubeziehen. Dies bedingt allerdings eine gewisse intellektuelle und menschliche Reife der beteiligten Personen.

## Die Zeit "danach" vorbereiten

Themen, die allen Beteiligten vertraut sein sollten, sind hierbei neben betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen vor allem Kenntnisse über den idealtypischen Ablauf des Nachfolgeprozesses selbst, sowie über grundlegende Kommunikationsabläufe

und die Möglichkeiten der Moderation von Konflikten. Dass auch das Wissen um Zusammenhänge des eigenen Unternehmens, seiner Führung, der beteiligten Familie, der Eigentumsstruktur und des Marktes hilfreich sind, liegt auf der Hand.

Die interaktive Vorbereitung "der Zeit danach" ist für beide Generationen von entscheidender Bedeutung. So gibt es Familien, in denen die Strategie für die kommenden Jahre von der nachfolgenden Generation unter Moderation eines externen Experten erarbeitet wird, während die abgebende Generation das Konzept für die Heranführung der dritten Generation an das Unternehmen plant oder ein Konzept für eine Familienstiftung vorbereitet.

### Start für Nachfolgephase

Das eigentliche strategische und historische Fenster der Nachfolge öffnet sich mit dem Auslöser, sei es der gewollte Startschuss oder ein bestimmtes Ereignis, der zur Eröffnung der heißen Phase der Nachfolge führt. Schlimmstenfalls ist dies der Tod des Unternehmers, bestenfalls ist es ein zu einem festgelegten Zeitpunkt gewollt gestartetes Projekt. Dies ist der Augenblick, in dem alle bisherigen **Glaubensgrundsätze** in Frage gestellt werden dürfen und auch müssen.

Das an der European Business School entwickelte "Family Business House" liefert einen anschaulichen Leitfaden der zu stellenden Fragen. Zunächst müssen sich die Familienmitglieder die Kardinalfrage stellen:

- Wollen wir zusammenarbeiten?
- Und wenn ja, aus welchen Gründen?

Das alleinige Motiv des Geldverdienens garantiert den Zusammenhalt in der Regel nicht. Vielmehr muss es in einer Familie von allen Mitgliedern anerkannte und geteilte Werte geben und einen gemeinsam geträumten Traum. Dieser kann zum Beispiel in dem Erreichen der Marktführerschaft in einem klar definierten Segment liegen, in der Lösung eines bis dato ungelösten Problems, aber auch in der klaren Einhaltung von Werten, wie zum Beispiel Umweltorientierung (etwa beim Otto Versand und der Schweisfurth-Stiftung), christliche Grundwerte (Beispiele liefern Underberg und Deichmann) oder Verzicht auf Zulieferung zur Produktion von Angriffswaffen (im Fall Freudenberg).

Hierbei ist vor allem der Prozess, in dem die Familienmitglieder diese Vision aufbauen, das Einigende. **Gemeinsam eine Vision zu erarbeiten**, sich über die dabei einzuhaltenden

Regeln beziehungsweise **Rahmenbedingungen** klar zu werden und daraus eine tragfähige, im Markt durchsetzbare **Strategie** zu entwickeln, das entfesselt Diskussionen, schweißt aber auch zusammen.

### Generationenwechsel auch bei Kunden

Während im anonymen Unternehmen diese "Zeit zwischen den Zeiten" künstlich herbeigeführt werden muss, entsteht sie im Familienunternehmen mit dem Wechsel der Generationen zwangsläufig. Neben den Fragen nach der Vision werden in einem kompetent moderierten Prozess auch die Fragen nach der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung (Preisführerschaft oder Differenzierung), den zur Verfügung stehenden oder noch zu akquirierenden Ressourcen und den derzeitigen und zukünftigen Kunden gestellt werden. Es wird häufig vergessen, dass sich die (potenziellen) Kunden im Laufe des Produkt- und Marktlebenszyklus ändern können. Die offene Diskussion im Rahmen der Nachfolge über die Strategie der Zukunft muss deshalb auch die Fragen beinhalten:

- Wer sind unsere Kunden?
- Welches Problem können wir für sie so lösen, dass sie unsere Produkte und/oder Dienstleistungen auf längere Sicht nachfragen?

So hat sich die Definition des Kunden für Konsumgüter auf Grund der Konzentration im Handel während der vergangenen Jahrzehnte grundlegend gewandelt. Zum einen haben sich verschiedene Typen von Endverbrauchern herauskristallisiert, zum anderen sind durch Handelskanäle in bestimmten Bereichen die Handelsunternehmen selbst zu den eigentlichen Kunden der Industrie geworden. Unternehmen, die ihre Kundendefinition und damit ihre Produkte, ihren Service und die Ansprache nicht entsprechend angepasst haben, sind entweder vom Markt verschwunden oder haben zunehmend mit Problemen zu kämpfen. Die Nachfolgesituation, in der die drei Säulen "strategische Optionen", "Kunden" und "Ressourcen" in Frage gestellt, diskutiert und neu definiert werden, kann vor einer solchen Entwicklung bewahren.

### Zwei Jahre für den Übergang

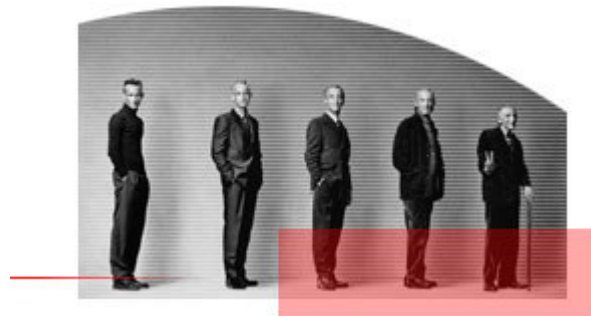
Jede Situation, in der Unsicherheit herrscht, ist nur über eine begrenzte Zeit ohne negative Folgen zu ertragen. Auch wenn es keinen optimalen Zeitraum für alle Familienunternehmen gibt, über den sich ein Nachfolgeprozess vom Auslöser bis zur Wahl des zukünftigen Wegs

und der Verpflichtung aller Beteiligten auf eben diese Wahl erstrecken sollte, so zeigt doch die Erfahrung, dass nach zwei Jahren dieser Prozess zu einem Abschluss gekommen sein sollte.

Wichtig ist hierbei, dass der Prozess derart ablaufen sollte, dass alle Beteiligten ihn als fair empfinden und sich deshalb mit dem Ergebnis identifizieren können. Eine Studie der Managementschule Insead zeigt, dass dann, wenn sie das Ergebnis nicht als ihr Wunschergebnis beurteilen, bereit, dieses zu unterstützen und umzusetzen. Das ist nur möglich, wenn sie den Weg, der zu diesem Ergebnis geführt hat, als fair ansehen.

### Grundfrage: Strategie für die nächsten Jahre

Interessanterweise werden in den meisten Nachfolgediskussionen diese Prozesse kaum thematisiert. Lösungsvorschläge dominieren, und diese wiederum werden dominiert von steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen. Schaut man sich das "Family Business Haus" an, so wird deutlich, dass sich die Fragen nach der adäquaten rechtlichen und steuerlichen Struktur folgerichtig aus den grundlegenden strategischen Entscheidungen ergeben.



**Will ein Familienunternehmen also die Chancen nutzen - und damit die Risiken minimieren - die in der Nachfolge liegen, sollte es zunächst die grundlegenden Fragen nach der strategischen Ausrichtung beantworten. Erst danach können Fachleute eine diese strategische Konzeption umsetzende Struktur ausarbeiten. Somit ist die gelungene Nachfolge im Familienunternehmen zunächst eine Frage nach den Grundwerten der Familie, dann eine Frage nach den Interessen der Kunden und den Ressourcen, diese zu befriedigen, und erst in der Umsetzung eine Frage von rechtlichen und steuerlichen Konzeptionen.**

## Häuslebauer

Das Familienunternehmens-Haus, wie es an der European Business School entwickelt worden ist, besteht aus drei Teilen:

**Fundament:** Basierend auf den Werten der Familie wird eine gemeinsame Vision entwickelt. Diese Vision wird, so weit das möglich ist, auf das Unternehmen der Familie projiziert und in der täglichen Praxis gelebt.

**Säulen:** Im Zentrum stehen die Kunden und ihre Bedürfnisse. Fast ebenso wichtig sind die Ressourcen des Unternehmens, was die Mitarbeiter einschließt. Die dritte Säule sind die möglichen strategischen Optionen.

**Dach:** Aus den drei Säulen ergibt sich folgerichtig die alles zusammenhaltende Strategie. Als Dach wird auf dieses Haus eine Firmenstruktur gesetzt, mit deren Hilfe die Vorgaben verwirklicht werden können.

