

FAMILIENBETRIEBE IN DEN „WECHSELJAHREN“ (TEIL 2)

# Die Planung der Übergabe

Konflikte beim Generationswechsel und in der Nachfolgeregelung können für Familienunternehmen existenzbedrohend sein. Ist der positive oder negative Ausgang „Zufall“ oder „Schicksal“? Oder gibt es so etwas wie eine „Systematik der Nachfolgeregelung“?

Es gehört zum täglichen Brot des Unternehmers, Visionen, Ideen und Überzeugungen gegen externe und interne Widerstände durchzusetzen. Eines lernt jedoch der Chef im Alltagsgeschäft nicht: nach vielen Jahren an der Spitze des Unternehmens dieses so vorzubereiten und zu gestalten, dass es auch ohne den Senior erfolgreich weiterleben kann.

Nach einiger praktischer Erfahrung im Umgang mit dieser Thematik sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass ein Großteil der Familienunternehmen beim Generationswechsel letztlich nicht wegen betriebswirtschaftlicher oder juristischer Fehler scheitert, sondern aufgrund von ungelösten oder nur halbherzig gelösten Konflikten.

## Problem Familie

Im Gegensatz zu Familienbetrieben lösen Kapitalgesellschaften – sofern es sich nicht um Familien-AG's oder -GmbH's handelt – die Nachfolge meistens relativ „einfach“. Die Mandate von Vorständen und Geschäftsführern sind in der Regel zeitlich befristet. Geeignete Nachfolgekandidaten werden nicht nur vom alten Amtsinhaber, sondern von Aufsichtsräten und Headhuntern extern oder in den eigenen Managementreihen gesucht.

Für Familienbetriebe ist es dagegen typisch, dass die Suche nach dem Nachfolger in der

eigenen Familie beginnt. Diese Vorgangsweise ist nahe liegend und verständlich, aber sie beinhaltet auch erhebliche Risiken, wodurch Konflikte geradezu vorprogrammiert sind, z.B.:

- Verschiedene Zweige der Familie beanspruchen ihren Kandidaten als Nachfolger.

- Mehrere potenzielle Nachfolger, die bereits aktiv im Betrieb arbeiten, bekämpfen sich gegenseitig schon vor dem Erbfall.

- Der Unternehmer misstraut den Führungsfähigkeiten der leiblichen Nachfolgekandidaten und favorisiert einen Kandidaten aus dem Management der Firma.

- Führungskräfte im Unternehmen opponieren gegen potenzielle Nachfolger aus der Familie. Sie verdanken dem alten Chef ihren Rang und befürchten, dass der neue ihre Position bedroht.

- Der Senior sabotiert selbst – und zwar unbewusst – den Machtwechsel: Er kennt keine andere Rolle als die des „Rudelführers“, und gegen jede Rationalität schafft er es nicht, sich von dieser Position zu lösen mit dem Effekt, dass er intellektuell zwar die Notwendigkeit der Nachfolgeregelung sieht, sie aber gleichzeitig ignoriert.

Rein rational besehen bietet es sich eigentlich an, das Unternehmen beim Fehlen eines geeigneten Nachfolgers in der Familie an Dritte zu verkaufen.

Wer aber aus eigener An-

schauung die „Versteinerung“ in den Gesichtern der Familie bei Äußerung dieses Vorschlags erlebt hat, der kann sich die Vielfalt der damit losgetretenen Konflikte unschwer ausmalen! „Problemlos“ ist diese Lösung nur dann, wenn effektiv leibliche Nachfolger nicht vorhanden sind.

## Fall aus der Praxis

An dieser Stelle erzähle ich eine Geschichte aus der Beratungspraxis: Ein mittelständisches Industrieunternehmen in der Rechtsform einer GmbH & Co. KG, ca. 1.800 Beschäftigte. Der Gründer und Alleininhaber ist inzwischen 65 Jahre alt geworden. Es gibt zwei Söhne, der eine ist selbständiger Architekt mit einem gut gehenden Architekturbüro, der andere ist nominell Künstler, tatsächlich aber „von Beruf Sohn“. Für eine Nachfolge in die Fußstapfen des Vaters fehlen beiden die Lust und z.T. auch die Voraussetzungen, so dass sich der Unternehmer bereits ernsthaft mit Verkaufsgedanken befasst.

Wir erfuhren von dieser Problematik im Lauf eines Beratungsprojekts zur Einführung einer Profit-Center-Organisation für die drei Sparten des Unternehmens. Die drei Bereiche wurden von angestellten Managern geführt, die am Aufbau des Unternehmens mehr oder weniger von der ersten Stunde an beteiligt waren mit hoher Identifikation mit dem

Unternehmen und absoluter Loyalität gegenüber dem Inhaber.

Und so sah schließlich die gemeinsam entwickelte Nachfolgeregelung – natürlich in sehr gekürzter und vereinfachter Form – aus:

- Die drei Sparten wurden rechtlich verselbständigt und als GmbH's unter dem Dach einer Holding vereinigt. Die Holding wird von einem Generalbevollmächtigten mit Beirat geführt.

- Die drei langjährigen Vertrauten des Chefs „erben“, d.h., werden Gesellschafter der drei GmbH's, natürlich unter Wahrung der gesetzlichen erbrechtlichen Ansprüche der Söhne.

Die Kontinuität des Unternehmens war damit gesichert ohne negative Auswirkungen am Markt und in der Öffentlichkeit; ebenso die finanzielle Absicherung des Unternehmers und der Erben, wobei durch einen Stufenplan die „liquiditätsmäßige Austrocknung des Unternehmens“ verhindert wird.

## Vorbereitung

Gibt es einen generellen Lösungsansatz für die Konfliktsituation „Generationswechsel und Nachfolgeregelung“?

Patentrezepte existieren mit Sicherheit nicht! Jede Situation hat ihre individuellen Eigenarten und wird somit zum Unikat. Trotzdem lassen sich drei grundlegende Lösungsansätze ableiten:

- Interne Nachfolgeregelung mit professioneller Lösung der Konflikt- und Schadensrisiken.

- Umbau des Familienunternehmens in eine Kapitalgesellschaft, die ihren Nachfolger auf dem Markt sucht.

## Phasenplan für Nachfolgeregelung

Phase	Zeitliche Dimension	Inhalte
1. Analyse und Bewertung der Ist-Situation	Ein bis zwei Jahre	Strukturelle Entscheidungen bezüglich ► Eigentum (z.B. Familiengesellschaft, Beteiligungsgesellschaft, Börsengang, Stiftung, Verkauf) ► Führung (z.B. Familienangehörige, angestelltes Management, Beirat) Bewertung der Optionen im Hinblick auf Kriterien wie z.B. Unternehmensphilosophie, -kultur, Unternehmensstrategie, Führung und Kommunikation, Recht, Steuern u. Finanzen
2. Planung und Gestaltung des Nachfolgeprozesses	Zwei bis vier Jahre	► Kick-off für „internes Nachfolgeprojekt“ mit Berater als Coach und Moderator, sowie mit Familienangehörigen, Mitgesellschaftern, Führungskräften ► Klärung von Leitbild/Vision und Basisstrategien ► Erarbeitung der künftigen Führungsstruktur ► Zeitplan für die Umsetzung ► Info der Mitarbeiter über künftigen Nachfolgeprozess ► Qualifizierungsprogramm des Nachfolgers
3. Umsetzung des Nachfolgekonzepts	Zwei bis vier Jahre	► Absicherung der Integration des Nachfolgers ► Regelwerk für gemeinsame Entscheidungsfindung ► Punktuelle Übergabe von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen

► Veräußerung des Unternehmens mit verschiedenen Optionen (Verkauf an fremde Dritte, MBI, MBO, Beteiligungsmodelle u.a.).

In jedem dieser drei Fälle sind die Chancen für einen erfolgreichen Ausgang besonders gut, wenn:

- mit der systematischen Planung des Nachfolge möglichst früh begonnen wird und

- dieser Veränderungsprozess mit neutraler externer Unterstützung erfolgt.

Rechtzeitige Planung und Entschlossenheit sowie bewusste Gestaltung des Veränderungsprozesses sichern das Lebenswerk des Unternehmers und eröffnen neue Chancen für die Nachfolge.

Die zeitliche Dimension eines systematischen Planungsprozesses für Generationswechsel und Nachfolgeregelung sollte zwischen sechs und zehn Jahren angesiedelt werden, wobei der beigestellte Phasenplan als Orientierungshilfe dienen kann.

Fazit: Nachfolgeregelung ist nicht einfach Schicksal! Und keinesfalls sollte sie dem Zufall überlassen bleiben! Eine rechtzeitige Planung und Vorbereitung sind hilfreich. ■

Dipl.-Ing. Helmut Matt