

# NACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Präzise Planung und Zeitreserven als Erfolgsfaktoren für die Übertragung



Dipl.-Kfm. Oliver Vogt | Geschäftsführender Gesellschafter, Unternehmensberater  
Gehrke econ Unternehmensberatungsgesellschaft mbH, Hannover

**Mehr als 600 000 mittelständische Unternehmen planen in Deutschland ihr Unternehmen an einen Nachfolger zu übertragen oder zu verkaufen. Der Generationenwechsel legt im Mittelstand rasant zu. Aufgrund der demografischen Entwicklung (immer weniger junge nachrückende Menschen) entsteht ein Mangel an potenziellen Nachfolgern.**

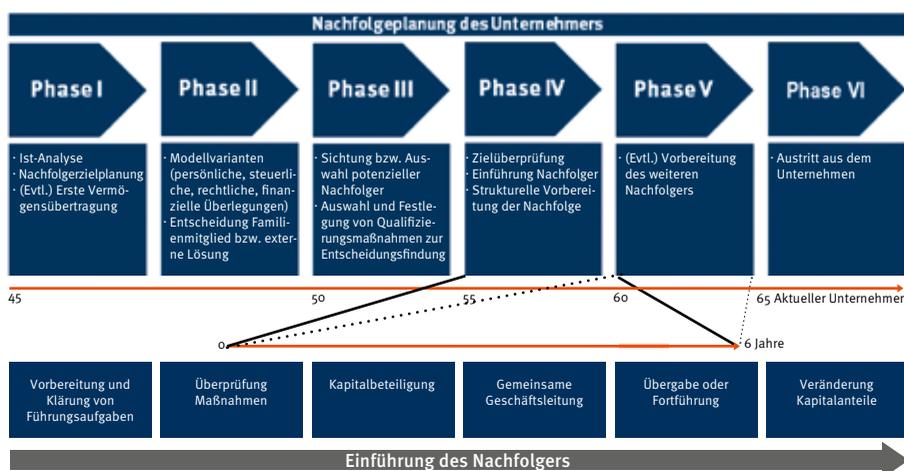
Über 50 % aller Familienunternehmen versagen im Prozess der Nachfolgeregelung. Weniger als 20 % sind dabei wirklich erfolgreich. Die Hauptgründe sind fast immer die fehlende Weitsicht (inklusive der Bereitschaft rechtzeitig von Seiten des Unternehmers loszulassen) und die mangelnde Zeit für die Planung sowie deren Realisierung. Zielkonflikte zwischen Führung, Kapitalgeber und Familie werden in der Regel unterschätzt.

Im heute stark vom Internet geprägten und globalen Umfeld ist die Beherrschung des Change Managements der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Hierbei ergibt sich gerade bei der Nachfolge die Chance einen revolutionären Veränderungsprozess einzuleiten. Insofern bildet die Klärung strategischer Fragestellungen die Basis, um die kommenden Meilensteine zu identifizieren und entsprechend zu planen.

**Viele Nachfolgeplanungen scheitern**  
Von 100 Unternehmen kamen in der Vergangenheit 67% in die zweite Generation, 27% in dritte Generation und 6% in die vierte Generation. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Überführung des Unternehmens in die Folgegeneration Zeit und die entsprechende Vorplanung benötigen. Die Ursache des Scheiterns liegt meistens in einer mangelhaften zeitlichen und inhaltlichen Planung und Konzeption. Nur ca. 40% führen eine geplante Nachfolge aus Altersgründen durch. Ein hoher Anteil von 30% der Nachfolgen wird durch ein plötzliches Ausscheiden des Unternehmers verursacht und 30% erfolgen aufgrund einer ungeplanten Nachfolge durch Scheidung, beruflicher Umorientierung etc.

**Der idealtypische Nachfolgeprozess benötigt Zeit**  
Die idealtypische Nachfolgeregelung beginnt 10–15 Jahre vor der eigentlichen Übergabe.

## IDEALTYPISCHER ZEITSTRAHL ZUR NACHFOLGEPLANUNG



Dies erlaubt ein strukturiertes und überlegtes Vorgehen. Insbesondere unter Berücksichtigung der Möglichkeit, dass die erste Überlegung bzw. der erste begonnene Umsetzungsprozess nicht erfolgreich verläuft, sind weitere Folgeprozesse notwendig. Es gilt hierzu alle persönlichen und familiären sowie unternehmerischen, finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Themen sowie die bestehenden Abhängigkeiten zwischen den aufgeführten Kriterien zu beachten.

- Folgende Voraussetzungen müssen hierzu zwingend vorliegen:
- Unternehmer mit Weitsicht, der auch sich selbst zurücknehmen kann
  - Bereitschaft innerhalb der Familie zu einer offen geführten Kommunikation in allen Bereichen
  - Wirtschaftliche und organisatorische „Stabilität“ im Unternehmen
  - Zeitlicher Vorlauf zur Umsetzung der benötigten Schritte

Betrachtet man diese Themen aus der Distanz wird deutlich, dass diese Themen voraussichtlich nur einmal in dem „Lebenszyklus“ jedes Unternehmers durchlaufen werden. Aus diesem Grund ist es unerlässlich hierzu Spezialisten aus den Bereichen der Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung situativ bzw. dauerhaft als Sparringspartner – entsprechend der zu erledigenden Meilensteine – zu integrieren.

### Strategische Fragestellungen vorab klären

Grundsätzlich ist die bestehende Ausgestaltung der Themen Führung, Finanzierung und Familie entsprechend zu bewerten. Je weniger Spannungsfelder in diesen Bereichen bestehen, desto kleiner sind mögliche Zielkonflikte. Falls zu den genannten Themen nur eine geringe

# NACHFOLGE

## STRATEGISCHER RAHMEN FÜR NACHFOLGEPLANUNG

		Eigentum/Führung		
		Einheit Eigentum/Führung	Trennung Eigentum/Führung	Aufgabe Eigentum/Führung
Nachfolger	Familienintern	· Familiennachfolge	· Holding · Mitarbeiterbeteiligung · Stiftung · Interimsmanagement · Betriebsaufspaltung	· Liquidation
	Familienextern	· Management Buy-out (MBO) · Management Buy-in (MBI)	· Fremdmanagement · Verkauf, Geschäftsleitung durch Voreigentümer · Interimsmanagement · Beteiligung	· Verkauf an Dritte

Überschneidung besteht, sollte auf jeden Fall auch eine außerfamiliäre Lösung gesucht werden. Die Frage, welche Ziele von Relevanz sind, ist vorzudenken und zu entscheiden:

- Unternehmensfortführung?
  - Optimierung des persönlichen Vermögens?
  - Gleichbehandlung der Familienmitglieder bzw. der potenziellen Nachfolger?
- Neben der familieninternen Lösung bzw. Umsetzung kommt dem Verkauf an Dritte und dem Management Buy-out die größte Bedeutung zu. Bei allen Varianten außerhalb der familiären Lösung spielen tendenziell die finanziellen Aspekte eine sehr wesentliche Rolle. Entscheidend ist jedoch hierbei, dass die Verkaufsfähigkeit des Unternehmens in der Regel nicht unmittelbar gegeben ist. Hierzu bedarf es eines teilweise mehrstufigen, aber vor allem, mehrjährigen Prozesses.

### Die Nachfolge innerhalb der Familie

Vorab sind die Kriterien für die Auswahl sowie die Qualifizierungsmaßnahmen festzulegen. Darüber hinaus ist die strategische Richtung, in welches sich das Unternehmen mit dem Nachfolger entwickeln sollte, zu definieren. Zusätzlich ist der Plan zur Ausbildung der Nachfolger zu erarbeiten, welcher ganz individuell auf die besonderen Anforderungen der Familie(n) und des Unternehmens zugeschnitten ist.

Neben den formalen Kriterien sind auch Führungsfähigkeiten entscheidend, die dem jeweiligen Unternehmen gerecht werden müssen. Um dies beurteilen zu können, lassen sich diese am ehesten an den Anforderungen messen, die an den Unternehmer in der aktuellen

Situation des Unternehmens gestellt sind. Hierzu sind in einem ersten Schritt drei Faktoren zu unterscheiden:

- Markt- und Unternehmenssituation
  - Interne Prozessstrukturen und Werkzeuge
  - Zeitpunkt der Nachfolgeregelung
- Falls jedoch ein kurzfristiger Einstieg in das Unternehmen erfolgen muss, ist sicher ein anderes Anforderungsprofil zu erstellen, als bei einer parallelen Prozessplanung mit langfristiger Weitsicht. Dasselbe gilt auch für die vorliegenden Prozessstrukturen im Unternehmen. Häufig ist die Führung in Familienunternehmen sehr personenorientiert geprägt. Nicht selten ist das ganze Unternehmen auf eine Zentralführung ausgerichtet. Dies führt dann oftmals dazu, dass die übrigen Führungsbereiche eher schwach ausgeprägt sind. Die Folge sind nicht oder nur eingeschränkt funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme.

Aus diesem Grund empfehlen wir vorab den „Reifegrad“ des Unternehmens vor dem Generationenwechsel offen und transparent zu besprechen und entsprechend vorzubereiten. Folgende Prozesse sind hierfür relevant:

1. Entwicklung einer Unternehmensstrategie zur Erreichung der definierten Ziele in den einzelnen Bereichen. Diese gilt es unter dem Einbezug der Führungsmannschaft zu erarbeiten und entsprechend in die Organisation zu transportieren.
2. Bisherige Entscheidungswege sind neu zu ordnen, indem die zweite Führungsebene aufgrund der Delegation von Aufgaben mehr Eigenverantwortung entwickeln kann. Kompetenzfelder und Verantwortungsbereiche sind klar zu benennen und abzugrenzen.

3. Voraussetzung für mehr Transparenz in der inneren Steuerung von Prozessen bilden das Finanz- und -Rechnungswesen sowie eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung. Zu einer professionellen Unternehmenssteuerung gehört auch ein strategisches und operatives Controlling. Grundlage hierfür bildet die jährlich zu erstellende Unternehmensplanung.

4. „Komplexität“ von Finanzthemen gilt es zu vereinfachen und neu zu ordnen. Das oberste Gebot stellt hierfür die finanzielle Unabhängigkeit dar.

5. Zur Begleitung können situativ oder dauerhaft Beratergremien (Beirat etc.) zur Unterstützung beitragen, immer mit dem Fokus, im Sinne der Interessengruppen zu vermitteln und Lösungen vorzudenken bzw. zu erarbeiten.

Für alle Beteiligten gilt es einen Zeitplan zu erstellen und zu festgelegten Meilensteinen zu überprüfen. In der Praxis hat es sich bewährt diesen Prozess in Form einer „Plantafel“ inklusive Zeitstrahl zu visualisieren und feste Gesprächs- und Kommunikationstermine zu definieren. Die Überprüfung der gesetzten Maßnahmen zur Zielerreichung können dann entsprechend nachgehalten und besprochen werden.

Die frühzeitige Nachfolgeplanung spielt eine gewichtige Rolle im Prozess. Fangen Sie heute noch an – damit ihre geschaffenen Werte auch sicher in die nächste Generation übertragen werden können.

Foto: fotolia/denisismaglov