

Familienunternehmen im Generationswechsel

von Gerhard Klocker (02/2006)



Ein Familienunternehmen ist ein besonderes Gebilde. Es verknüpft zwei spezielle soziale Systeme mit grundsätzlich unterschiedlicher Entwicklungslogik aufs engste: Unternehmen und Familie. Auf der einen Seite sachlich-funktional, unternehmerische Belange und auf der anderen Seite emotional-familiäre Beziehungen und Befindlichkeiten.

In dieser engen **Koevolution** von Unternehmen und Familie liegen viele Möglichkeiten und Chancen:

- Kundennähe bis hin zu „familiären“ Beziehungen zum Kunden
- Innovationskraft und Flexibilität
- Menschen, nicht formale Strukturen stehen im Vordergrund
- konsequente Sparsamkeit und (Wille nach) finanzieller Unabhängigkeit
- Loyalität und hoher persönlicher Einsatz der Mitarbeiter (vgl. Wimmer, 1996)

Gleichzeitig birgt diese Verzahnung auch ein hohes Gefährdungspotenzial. Gerade in der Phase des Übergangs, im Generationswechsel entfaltet sich oftmals dieses schwer steuerbare, destruktive Potenzial.

Die besondere Problematik der Unternehmensnachfolge

Familienbetriebe haben eine hohe „Sterberate“: 35 % schaffen den Sprung in die zweite Generation nicht. Beim Übergang in die dritte Generation bleiben 65 % und in die vierte Generation 85 % auf der Strecke. (Hennerkes, 1998)

Die hohe Scheitersquote zeigt, dass sich in dieser Phase des Übergangs eine Reihe von Problemen verdichten, die die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen jeweils zu einem Spezialfall machen:

- Für die zurücktretende Generation gilt es, einen erstrebenswerten persönlichen Zukunftsentwurf zu erstellen, der erlaubt, das eigene Lebenswerk loszulassen und „tatsächlich in jüngere Hände zu legen.“
- Die Nachfolger sehen sich einem enormen Erwartungsdruck ausgesetzt – seitens der anderen Familienmitglieder, der Belegschaft, der Kunden und Lieferanten. Wie kann es gelingen, diesen spannungsvollen Bogen zwischen Kontinuitätserwartungen und gleichzeitig dem Wunsch nach grundsätzlichen Veränderungen zu bewältigen? Sich ständig zwischen diesen Polen bewegen zu müssen und dabei „seinen eigenen Weg“ zu gehen, stellt hohe Anforderungen an die Jungen.

- Auch für das Unternehmen stellt der Generationswechsel eine gravierende Veränderung dar. Vor allem in eigengeführten Unternehmen ist das gesamte alltägliche Führungsgeschehen total an der Spitze konzentriert. Durch den Rückzug des Unternehmers entstehen im Betrieb eine Fülle von schweren Verunsicherungen und Erschütterungen, die von den Nachfolgern auch bei bester Qualifikation nicht ohne weiteres bewältigt werden können. Der Führungswechsel in Familienunternehmen führt oft zu einem tief gehenden Wandel der Führungs- und Organisationsstrukturen bis hin zur strategischen Neupositionierung des Unternehmens.

Familienunternehmen, die den Generationswechsel immer wieder erfolgreich geschafft haben, entwickeln ein bestimmtes Muster, eine bewährte Routine für den Umgang mit diesen Krisen des Übergangs. Beim ersten Übergang ist der Rückgriff auf diese Erfahrungen und entsprechendes Wissen noch nicht möglich, diese Erfahrungen müssen erst gemacht werden. Deswegen empfiehlt sich, auf professionelle externe Hilfe zurückzugreifen.

Strategien für eine zukunftssichernde Nachfolgeregelung

Das Ausarbeiten einer Nachfolgelösung wird häufig, wenn überhaupt, zu spät in Angriff genommen. Solche Prozesse einschließlich der Realisierung dauern mindestens 3 – 5 Jahre. Bevor juristische Fragen, die ebenfalls, aber zu einem späteren Zeitpunkt wichtig sind, bearbeitet werden, sollten sich die Familie und das Management auf eine tragfähige Nachfolgeregelung geeinigt haben.

Es lassen sich einige Schlüsselthemen identifizieren:



1. Zukunftsperspektiven für den Unternehmer schaffen

Der Unternehmer muss sich frühzeitig auf die persönliche Loslösung von seinem „Lebenswerk“ und seinen unternehmerischen Aufgaben vorbereiten. Er braucht einen „(Lebens)Plan für die Zeit nach dem Ausstieg aus seiner Firma“. Zeitpunkt, Art und Weise des Ausstiegs aus dem Unternehmen sowie die weitere zukünftige Lebensgestaltung müssen für sich und gemeinsam mit der Familie geklärt werden. Danach sollte die Frage des Nachfolgers erörtert werden. Um das Los-Lassen zu erleichtern, braucht der Unternehmer auch nach seinem Ausscheiden eine sinnvolle, ihn ausfüllende und verantwortungsvolle Tätigkeit. Es gibt verschiedene Möglichkeiten: im Beirat oder Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens, als Mentor für den Übernehmer oder aber für ganz neue Projekte und unternehmerische Ideen. Auch der Wechsel in den Beirat des eigenen Unternehmens kann eine neue Herausforderung darstellen. Das setzt Rollenklarheit von Seiten des Unternehmers und des Nachfolgers voraus. Unternehmer neigen dazu, die Bedeutung und die emotionalen Höhen und Tiefen dieser Loslösung hin zu „neuen Ufern“ zu unterschätzen.



2. Nachfolger nach Kompetenz auswählen

Ausgangspunkt für die Auswahl eines Nachfolgers sollte ein Kompetenz- und Anforderungsprofil für eine erfolgreiche Unternehmensfortführung sein, das von den Übergebern erarbeitet wird. Ausschlaggebend für die Entscheidung über den geeigneten Nachfolger sollten die Qualifikation und die Kompetenz der Jungen und nicht ihre Familienzugehörigkeit sein. Derartige Entscheidungen verlangen der Familie Vieles ab, weil jetzt über Kompetenzunterschiede gesprochen werden muss – etwas, was in der Familie aufgrund der Vorstellung (oder Illusion) familiärer Gleichheit und Gerechtigkeit nicht immer leicht fällt. Entsprechende systematische Verfahren der Potenzialerkennung und –förderung von Schlüsselpersonen können hilfreich sein.

Ein geeigneter Nachfolger ist gefunden! Jetzt sollte für ihn ein persönliches Weiterbildungsprogramm erarbeitet werden, das seine persönliche, soziale, fachliche sowie unternehmerische Kompetenz fördert (z.B. ein fachlich relevantes Studium oder Berufserfahrungen in anderen Unternehmen sowie im Ausland). Zudem kann mit Führungskräften im Unternehmen ein Einstiegsprogramm für den Nachfolger entwickelt werden, das ihn Schritt für Schritt an das Unternehmen und seine neue Aufgabe heranführt. Ein erfahrener externer Mentor oder Coach kann in der Übergabephase bei der Bearbeitung aufkommender Konflikte helfen, Lösungsansätze zur Ausbalancierung zu finden.



3. Sich für Alternativen zur Nachfolge innerhalb der Familie öffnen

Es ist nicht ungewöhnlich und muss für eine Familie auch kein Makel sein, wenn die Unternehmer-nachfolge nicht aus der eigenen Familie heraus gelöst werden kann. Das Beharren auf der Vorstellung, einen Kandidaten aus der eigenen Familie heraus benennen zu wollen, obwohl es niemanden gibt, der dafür fachlich und persönlich geeignet wäre, kann letztlich wieder den Bestand und die Zukunft des Unternehmens gefährden. Auch die erfolgreiche Realisierung einer familieninternen Nachfolge kann zum Beispiel durch den Einsatz eines Fremdgeschäftsführers gestärkt und unterstützt werden. Dieser kann als Partner des Nachfolgers und möglicherweise auch für eine Übergangszeit als Sprecher der Unternehmensleitung agieren. Darüber hinaus gibt es auch eine Reihe von Alternativen zur familiären Nachfolge - wie zum Beispiel den Einsatz von Fremdgeschäftsführern, Management-buy-out, Management-buy-in, Veräußerung an ein anderes Unternehmen, Gang an die Börse, Stiftung, usw.“ (Wimmer/Gebauer, 2004)



4. Eigene Kommunikationsformen für heikle Themenfelder schaffen

Die tagtägliche Kommunikation ist in Familienunternehmen durch eine hohe Informalität und Nicht-Schriftlichkeit gekennzeichnet. Wie in der Familie steht der persönliche Kontakt im Vordergrund. Mehrdeutigkeit dominiert. Es ist selten klar, ob eine diskutierte Sachfrage nun endgültig entschieden ist oder nicht. Wechselseitige Erwartungen sind zwar deutlich spürbar, aber sie werden nicht ausgesprochen. Wenn etwas schief geht, kann jeden die Verantwortung treffen. Solche Muster können ab und zu ganz nützlich sein, nicht jedoch wenn es um die explizite strategische Ausrichtung eines Unternehmens und die Vereinbarung von Nachfolgeregelungen geht: „Ohne offene und direkte Auseinandersetzung besteht die Gefahr, dass das Unternehmen wie die Familie die unvermeidliche Neuausrichtung und Strukturtransformation nicht fokussiert und jeder Beteiligte jene Aktivitäten forciert, die er höchstpersönlich für erforderlich hält. Die gemeinsame Orientierungssicherheit geht verloren.“ (Simon, 2002)

Offenheit und Auseinandersetzungen verlangen in der Regel der Familie sehr viel ab. Es empfiehlt sich, entsprechende geschützte Kommunikationsräume zu gestalten (z.B. moderierte Familien-Meetings auf neutralem Boden). Dasselbe wird auch für die Unternehmensseite sinnvoll sein, weil mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit dort ebenfalls diese familiär geprägten Kommunikationsmuster zu finden sein werden!



5. Bewusst mit den Ebenen Zukunftssicherung für die Familie und Zukunftssicherung für das Unternehmen umgehen

Die enge Verknüpfung von Familie und Unternehmen bietet eine Vielzahl von Vorzügen (s.o.), aber sie birgt auch die Gefahr, dass speziell in der Übergangsphase die Konkurrenz zwischen Eigentümerinteressen der Familie und den Überlebensnotwendigkeiten des Unternehmens schärfer zutage tritt. Durch die enge Vermischung dieser Ebenen in der familienbetrieblichen Realität, macht die phasenweise getrennte Bearbeitung dieser beiden Systeme Sinn. Es werden entsprechende Settings geschaffen, die einerseits der Bearbeitung der Familienzukunft (z.B. Familien-Meetings und Dialog-Veranstaltungen) und andererseits deutlich der Unternehmenszukunft (z.B. Strategieentwicklung) gewidmet sind. Dadurch wird die Gefahr der permanenten Vermischung von Interessen durch die Trennung der Bearbeitungsebenen verringert, ohne deren Zusammenhang aus den Augen zu verlieren.



6. Unternehmensführung und Eigentum strukturell trennen

Im Zuge eines Generationswechsels bietet es sich an, den Unterschied zwischen Management und Eigentümerschaft strukturell zu verankern. – Zumindest sollte das geprüft werden. In der Person des Gründers sind bzw. waren diese beiden Dimensionen vereint. Es macht in der Regel Sinn, zwischen Familienmitgliedern, die nicht im Unternehmen sind (aber Eigentümerinteressen haben) und Personen/Familienmitgliedern, die in ihrer Rolle als (Top)Manager in erster Linie den Fortbestand des Unternehmens im Auge haben müssen, zu unterscheiden. Für diese strukturelle Trennung sind verschiedene Formen möglich, z.B. die Trennung von operativem Unternehmen (eigene Kapitalgesellschaft) und Eigentum an den Liegenschaften bis hin zur Stiftung. Die Familienmitglieder können (indirekt oder direkt) am Ertrag des Unternehmens partizipieren, ohne in die Führung des Unternehmens eingreifen zu müssen bzw. zu können. Die Personen, die für das Unternehmen verantwortlich sind, agieren entlang der Unternehmenslogik (und nicht primär der Familienlogik).

Zugegeben, die Erarbeitung und erfolgreiche Umsetzung von Nachfolgeregelungen sind ein großes Stück Arbeit für alle Beteiligten. Es gibt einige Faktoren, die es zu beachten gilt (s.o.). Es empfiehlt sich, auf professionelle externe Hilfe zurückzugreifen.

„Der erste Übergang ist der schwierigste!“ - Familienunternehmen, die den Generationswechsel schon mehrmals erfolgreich geschafft haben, verfügen über eine bestimmte Routine für den Umgang mit den Krisen des Übergangs. Beim ersten Übergang ist der Rückgriff auf diese Erfahrungen und entsprechendes Wissen noch nicht möglich, diese Erfahrungen müssen erst gemacht werden.

Literaturhinweise:

Hennerkes Brun-Hagen: Familienunternehmen sichern und optimieren, Frankfurt 1998, und:
Die Familie und ihr Unternehmen, Wiesbaden 2004

Simon Fritz (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmers, Heidelberg 2002

Wimmer Rudolf: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden 1996

Wimmer Rudolf, Gebauer Annette: Die Nachfolge in Familienunternehmen,
zfo 5/2004, 244 – 252