

IHK WirtschaftsForum

Unternehmermagazin für die Region FrankfurtRheinMain

www.frankfurt-main.ihk.de A 4836



UNTERNEHMENS- NACHFOLGE 08-27

NACHFOLGE: WEICHEN FRÜHZEITIG STELLEN – FREMD-
MANAGER ALS ALTERNATIVE – EIGNUNGSDIAGNOSTIK

STANDORT

Frankfurt – ein
starker Stiftungs-
standort

28

STARTHILFE

Finanzberatung: Ver-
trauen der Anleger
zurückgewinnen

36

AUSBILDUNG

Ausbildungspakt:
Von der Quantität
zur Qualität

40

INTERNATIONAL

AHK-Asean-Büro
in der IHK Frankfurt
eröffnet

45

NICHTS DEM ZUFALL ÜBERLASSEN

Der Senior hat gerade die 55. Kerze auf seiner Geburtstagstorte ausgeblasen. Die Kraft seiner Lunge entspricht seinem ungebändigten Tatendrang. Und dieser verbietet es ihm, ernsthaft über die Unternehmensnachfolge nachzudenken.



Oft scheinen die Fußstapfen, die der Unternehmer hinterlässt, für Söhne oder Töchter zu groß, um hineinzutreten.

CHECKLISTE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

- Der Patriarch/Unternehmer sollte sich beizeiten anderweitige Interessen aufbauen und sich ein dauerhaftes Hobby oder Ehrenamt zulegen oder sich seiner ein ganzes Leben lang unterstützenden Partnerin widmen.
- Die Unternehmensübergabe sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt, das heißt in der zweiten Hälfte der Vierzigerjahre, spätestens aber Anfang 50, geplant werden.
- Gesellschaftsvertraglich sollte das Ausscheiden aus der Geschäftsführung spätestens mit dem 65. Lebensjahr geregelt werden.
- In der zweiten Hälfte der Fünfziger muss sich der Unternehmer mit der personellen Nachfolgeplanung befassen. Sind Kinder vorhanden, so sollten diese vorher bereits entsprechend ausgebildet sein und in Fremdunternehmen ihre Führungsqualitäten unter Beweis gestellt haben. Gegebenenfalls kann ein loyaler Statthalter vorübergehend die Geschäftsführung übernehmen.
- Ist der Nachfolger ausgewählt, so sollte er bald als Geschäftsführer in die Mitverantwortung genommen werden, solange der Lotse noch an Bord ist.
- Da die Qualität eines Nachfolgers frühestens nach einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren eingeschätzt werden kann, sollte der Unternehmer ihn spätestens zum 57. Lebensjahr an Bord haben.
- Nachfolger, sei es aus der Familie oder sei es ein Fremdgeschäftsführer, haben eigene Führungsstile und eigene Ideen. Hier müssen entsprechende Freiheiten gewährt werden, die Ein- und Ansichten des Nachfolgers umzusetzen.
- Last, but not least müssen Geschäftsführungs- und Gesellschaftervertrag auch die Möglichkeit des Scheiterns der Nachfolge ins Kalkül einbeziehen und entsprechende Vorkehrungen für finanzielle Auseinandersetzungen treffen. Schließlich kann es sich empfehlen, einen gestandenen Unternehmer als Coach oder Mediator im Rahmen eines Unternehmensbeirats einzuwerben. Dieser kann dabei behilflich sein, Konflikte zu lösen.

Jahre später gewinnt der Senior doch die Einsicht, dass das Leben auch noch andere schöne Seiten hat. Das ist der Zeitpunkt, wo der Patriarch erst anfängt, über seine Nachfolge nachzudenken. Es ist unnötig anzumerken, dass er natürlich auf Dauer und für die Zukunft immer der Beste sein wird, um das eigene Unternehmen zu führen, die Töchter und Söhne noch unerfahren sind und fremde Dritte gar nicht infrage kommen. Mit dieser Erkenntnis, dass er unersetzbar ist, schiebt er die Nachfolgeplanung weiter hinaus. Denn die jungen Leute stehen ja sowieso Gewehr bei Fuß, um irgendwann zu übernehmen. Die Situation, dass der 50-Jährige mit 55 aufhören will, der 55-Jährige diese Entscheidung weiter auf das 60. Lebensjahr, und mit 65 seinen Ruhestand schließlich auf das 70. Lebensjahr verschiebt, weil er so unverzichtbar ist, führt dazu, dass die rechtzeitige Planung der Unternehmensübergabe nicht stattfindet. Mit der Folge, dass dadurch der Fortbestand des Unternehmens gefährdet werden kann. So wollen Geschäftspartner und insbesondere die finanzierenden Banken wissen, wie es weitergeht.

Die fehlende oder unvollständige Vorbereitung der Unternehmensnachfolge auf der Basis einer systematischen Planung ist die häufigste Ursache für die missglückte Stabübergabe. Erfolgt die Planung zu spät, so gerät sie im Hinblick auf die zeitliche Komponente und das deutliche Älterwerden des Seniors unter Zeitdruck. Das erschwert die Auswahl einer geeigneten Nach-

folgealternative. Fehlende Offenheit hinsichtlich der unternehmens- und nachfolgepolitischen Vorstellungen des Unternehmers wie auch die für die Beteiligten mangelnde Transparenz über die persönlichen Zielvorstellungen der Unternehmensübergabe versüßen den familieninternen oder auch externen Nachfolgern das Angebot nicht.

Schließlich stellt eine familieninterne Nachfolge nur dann eine Alternative dar, wenn wenigstens ein potenzieller Nachfolgekandidat aus der Familie existiert, der über eine entsprechende Ausbildung und unternehmerische Eigenschaften verfügt. Sind jedoch in einer Familie mehrere geeignete Nachfolger vorhanden, so ist hier eine Auswahl, möglichst im Konsens mit den Familienmitgliedern, erforderlich. Auch dieser Schritt erfordert Diplomatie, Einfühlungsvermögen und Weitsichtigkeit des Unternehmers sowie des designierten Familienmitgliedes, um die Einheit der Familie schließlich nicht zu gefährden und damit auch die Einheit der Gesellschafter zu erhalten. Nachfolgeentscheidungen sowohl für interne als auch externe Kandidaten werden von Unternehmern häufig emotional und wenig systematisch getroffen; oft neigen sie daher auch zu falschen Entscheidungen.

Ein Anforderungsprofil an den Nachfolger sollte rechtzeitig erstellt werden und nicht durch Wunschenken geprägt sein. Insbesondere werden die eigenen Kinder zum einen häufig überschätzt und zum anderen vielleicht auch



gar nicht danach gefragt, ob sie übernehmen wollen oder andere Lebensziele verfolgen. Muss nun doch ein externer Nachfolger gesucht werden, ist die Zeit häufig schon fortgeschritten. Einem jetzt gefundenen interessierten Übernahmekandidaten wird zunächst oft nur die Geschäftsführung übertragen, um ihm vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt einen Einkauf in das Unternehmen zu ermöglichen. Damit überlässt der Patriarch die Unternehmenspreisfindung und die Umstände der Unternehmensübergabe der Zukunft. Häufig bleibt der Interessent lange im Unklaren. So ist möglicherweise ein Konflikt über den Unternehmenswert, den der Unternehmer natürlich meist deutlich höher ansetzt als der Übernehmer, vorprogrammiert.

Bereits während der Einarbeitungsphase des Neuen treten oftmals interpersonelle Konflikte auf, die in einem unterschiedlichen Rollenverständnis ihren Ursprung haben. Der frischgebackene Unternehmer möchte nach einer mehr oder weniger langen Einarbeitungsphase nun endlich seine eigenen Ideen umsetzen und das Unternehmen nach seinen Grundsätzen führen. Denn mit der Unternehmensübernahme verbindet der junge Unternehmer auch eine hohe Erwartungshaltung, sich selbst verwirklichen zu können. Speziell bei unternehmensinternen Übernahmen oder bei beabsichtigter Übergabe an den Fremdgeschäftsführer zu einem späteren Zeitpunkt, wird der alte Herr noch immer in die Unternehmensführung hineinregieren, mehr Informationen über die geschäftliche Entwicklung und Planung verlangen und so einen gefährlichen Konflikt anbahnen. Häufig ist es dieses weitere Hineinregieren, durch die nicht vorhandene innere Rücktrittsbereitschaft des Seniors bedingt, was schließlich die Ursache für das Scheitern solcher Generationsübergänge sein kann.

Nicht zuletzt können auch nicht berücksichtigte Familienmitglieder eingreifen, beziehungsweise die familieninterne oder externe Geschäftsführung angreifen und gegebenenfalls über Mehrheitsquoten eine vernünftige Füh-

rung des Unternehmens verhindern. Dies ist vor allem dann möglich, wenn es sich um die Rechtsform einer GmbH handelt. Denn der GmbH-Geschäftsführer ist weisungsgebunden. So müssen im Zusammenhang mit der Übergabe, bei Vorhandensein eines größeren Gesellschafterkreises, entsprechende Vorkehrungen für Stimmenbündelungen getroffen werden, die eine Zersplitterung des Gesellschafterkreises sachgerecht verhindern. Dazu zählt auch, dass den in der Führung nicht berücksichtigten Familienmitgliedern, die einen größeren Abstand zum Unternehmen haben, nicht noch eine hohe, vielleicht sogar aus der Substanz erfolgende Gewinnausschüttung gewährt wird oder anderweitige Vorteile geboten werden.

Die Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen ist durch vielfältige Probleme sowohl aus der Sicht des Übergebenden als auch des Übernehmenden gekennzeichnet. Wenn jedoch bei der Übernahme planvoll, zielgerichtet und mit Einfühlungsvermögen – auch seitens des Übernehmers – vorgegangen wird, so kann der Senior sein Leben nach der Arbeit unbeschwert genießen und das Unternehmen seiner sozialen Verpflichtung zur Erhaltung der Arbeitsplätze und schließlich auch zur Generierung von Gewinnen nachkommen.



AUTOR
MATTHIAS JUNGES
Geschäftsführer,
Junges & Schüller,
Unternehmens-
und Personalbera-
tung, Bad Hom-
burg, junges@
mj-consult.de

Wir bringen Ihnen neue Kunden!



Das große Branchenbuch für
Frankfurt und Rhein-Main ...
buchen Sie jetzt!

- 450.000 Auflage
- kostenfreie Direktzustellung
- 3 Mio. Suchanfragen auf www.branchenkompass.de
- NEU: Jetzt auch auf www.frankfurt.de
- Kombibuchungen Print und Internet
- Stadtübergreifendes Einzugsgebiet
- interaktive Internetprodukte
- viele Sonderseiten und aktuelle Informationen



BranchenKompass®

Dr. W. Bentlage Verlags GmbH

Telefon: **069/456 456** • Telefax: 069/94 21 98 93

E-Mail: info@branchenkompass.de • Internet: www.branchenkompass.de