

Hannes Piber

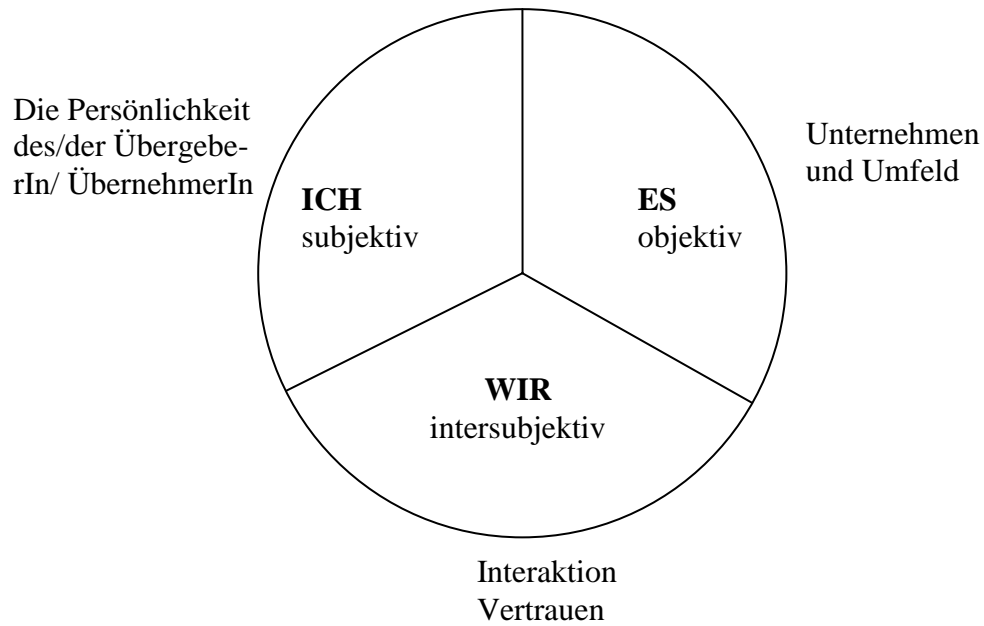
Unternehmensnachfolge als ganzheitlicher Prozess

Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb (UNF) ist ein komplexer Prozess. Er stellt hohe Anforderungen an ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn, aber auch an die unterstützenden Fach- und ProzessberaterInnen. UNF kann nur mit einem ganzheitlichen Ansatz gelingen und wenn sowohl harte als auch weiche Faktoren in ihrer Wechselbeziehung berücksichtigt werden.

Im folgenden Beitrag wird versucht, das „Gesamtsystem UNF“ zu skizzieren und wichtige Punkte aufzuzeigen, die im Laufe des Prozesses geklärt werden sollten. UNF eröffnet Chancen, das Unternehmen in vielerlei Hinsicht (Strategie, Struktur, Kultur, Ausstattung, etc) weiter zu entwickeln (zu „reorganisieren“), beinhaltet aber ebenso Gefahren für eine pathologische Entwicklung, die eine Krisenintervention bzw Sanierungsmaßnahmen erforderlich machen.

1. Drei Perspektiven der Unternehmensnachfolge

Gemäß dem integralen Ansatz Ken Wilbers (1) betrifft UNF den subjektiven (ICH), den intersubjektiven (WIR) und den objektiven Bereich (ES).



Die ICH-Perspektive berührt die Persönlichkeiten des Übergebers und der Übernehmerin. Ihre mentalen Modelle (Was macht ein Unternehmen erfolgreich? Wie managt man am besten ein Unternehmen? Wie geht man mit MitarbeiterInnen um? etc) können ganz unterschiedlich sein. Häufig ergeben sich Unterschiede aufgrund des Alters, der beruflichen Ausbildung, der Erfahrung etc. Welche Lebensauffassung vertreten ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn? Welche Motivation haben ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn? Will er/sie wirklich übergeben? Will er/sie wirklich übernehmen? Diese subjektiven Gegebenheiten spielen in jeder Unternehmensnachfolge eine wesentliche Rolle.

Die WIR-Perspektive bezieht sich auf die Interaktion zwischen ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn, aber auch auf die Interaktion zwischen ÜbernehmerIn und Schlüsselpersonen aus der Familie und/oder aus dem Unternehmen. Wie verträglich sind die Wertvorstellungen und die mentalen Modelle? Gelingt es, Vertrauen aufzubauen und einen wertschätzenden Umgang zu pflegen? Bei der Übergabe an ein Kind des/der UnternehmerIn kommen weitere Punkte dazu: Gelingt es, von der Vater/Mutter-Kind Beziehung eine partnerschaftliche Interaktion zu erreichen?

Die ES-Perspektive betrifft Zahlen und Fakten, objektive Gegebenheiten: Wie ist die Gewinnsituation, die künftige Gewinnerwartung? Zu welchem Preis unter welcher Bedingung wird das Unternehmen übergeben? Hier braucht es Expertenberatung und genaue betriebswirtschaftliche Analysen. Je offener die Zahlen besprochen werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine vertrauensvolle Beziehung entwickelt.

2. Die Persönlichkeiten und mögliche Spannungsfelder in der Interaktion

Mentale Modelle

Jeder Unternehmer, jede Unternehmerin entwickelt im Laufe seiner/ihrer Tätigkeit mehr oder weniger klare Vorstellungen, wie Unternehmensführung „funktioniert“, welche Faktoren den Unternehmenserfolg bestimmen. In der Pionierphase eines Unternehmens ist die Entwicklung eng mit den Ideen, der Vision des Gründers, der Gründerin verbunden; seine / ihre Auffassung von Führung prägt die gesamte Entwicklung und Kultur des Unternehmens. Die Unterneh-

mung wird in dieser Phase meist als große Familie betrachtet. Eine Auffassung, die z.B. der Sohn, der Betriebswirtschaft studiert und in einem größeren Betrieb gearbeitet hat, keinesfalls teilen kann. Er trägt das Bild in sich, ein Unternehmen gleicht einem Apparat und müsse genau gesteuert, gelenkt werden und zwar mit geeigneten Controlling- und Strategie-Werkzeugen. Dieses Beispiel macht deutlich, dass es eine wichtige Aufgabe des Beraters ist, diese (meist unterschiedlichen) mentalen Modelle aufzudecken und besprechbar zu machen. Das Konzept der Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Unternehmen kann hier helfen, eine Verständigung herbeizuführen: in welcher Phase der Unternehmensentwicklung ist welches Organisationsbild hilfreich bzw. hinderlich (2). Wenn es gelingt zu verdeutlichen, dass die Auffassungen des Pioniers in der bisherigen Unternehmensentwicklung erfolgreich waren, nun aber ein Übergang in eine neue Phase (Differenzierungsphase) mit anderen Qualitäten ansteht, so kann mit Recht die Aufbauleistung des Pioniers gewürdigt und auch der Ansatz des Nachfolgers als für die weitere Entwicklung zweckmäßig anerkannt werden.

Ziele/Motive

ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn haben häufig unterschiedliche Ziele, Motive und Interessen. Während der Übergeber meist am Fortbestand des Unternehmens, an der Erhaltung von Eigentum und der Führung in den Händen der Familie sowie an seiner finanziellen Absicherung nach der Übergabe interessiert ist, findet man bei der potenziellen Nachfolgerin nicht selten abweichende Motive (3). Auffallend erscheint, dass bei Nachfolgern die emotionale Bindung an das Unternehmen, an den Standort, an das Produkt, etc häufig weniger stark ausgeprägt ist als bei Übergebern – was eigentlich verständlich ist. In der Begleitung von Nachfolge-Prozessen sollte auch die grundsätzliche Lebensauffassung bezüglich Arbeit und Familie angesprochen werden. Die Nachfolge-Generation der GründerInnen ist häufig nicht mehr bereit, sich wie ihre Eltern ganz für die „Firma“ aufzuopfern; sie suchen eine vernünftige Balance von Arbeit und Familie/Freizeit.

Übergabebereitschaft/Übernahmebereitschaft

Empirische Untersuchungen (4) zeigen, dass in den meisten Fällen die Übergabe hinausgezögert wird und der „richtige Zeitpunkt“ nur selten erwischt wird. Krisenhafte Prozesse bei der UNF haben zwar nie eine einzige Ursache, das Verschleppen der Übergabe beeinträchtigt jedoch in jedem Fall stark den Prozess.

Die **Übergabebereitschaft** hängt von vielen Faktoren ab. Ein wichtiger ist die Identifikation des Übergebers/der Übergeberin mit seinem/ihrer Unternehmen. Gelingt es, beim Übergeber Zuversicht aufzubauen, dass sein Lebenswerk in „gute Hände“ kommt, ist viel gewonnen. Gut sind die Hände aus der Sicht des Übergebers jedoch meist dann, wenn die Übernehmerin ähnlich denkt wie er. Darin liegt eine erhebliche Gefahr. Pioniere suchen für die Nachfolge oft „Kopien“ ihrer selbst. Wenn die Nachfolgerin „anders“ ist, kann dieses Anders-Sein gewürdigt und als Chance fürs Unternehmen wahrgenommen werden? Ist die Nachfolgerin in den Augen des Übergebers kompetent genug?

Die Fähigkeit, das Lebenswerk loszulassen hängt stark mit den Perspektiven nach der Übergabe ab. Unternehmer, deren ganzer Lebensinhalt der Betrieb ist, die keine anderen Interessensgebiete entwickelt haben, fürchten sich (mit Recht?) vor der Pension.

Als Unternehmer genießt man im Umfeld einen hohen Status – doch bleibt man ein angesehener Bürger auch noch nach der Übergabe? Übergabe bedeutet auch Macht abzugeben, was manchem Unternehmer sicherlich nicht leicht fällt. Übergabe und damit Rückzug bedeutet aber auch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Alter, bedeutet Bilanz ziehen. UnternehmerInnen zeichnen sich durch Initiative und konkretes Handeln aus – Reflexion ist meist nicht ihre Stärke und Rückzug ist überdies ein Tabu-Thema.

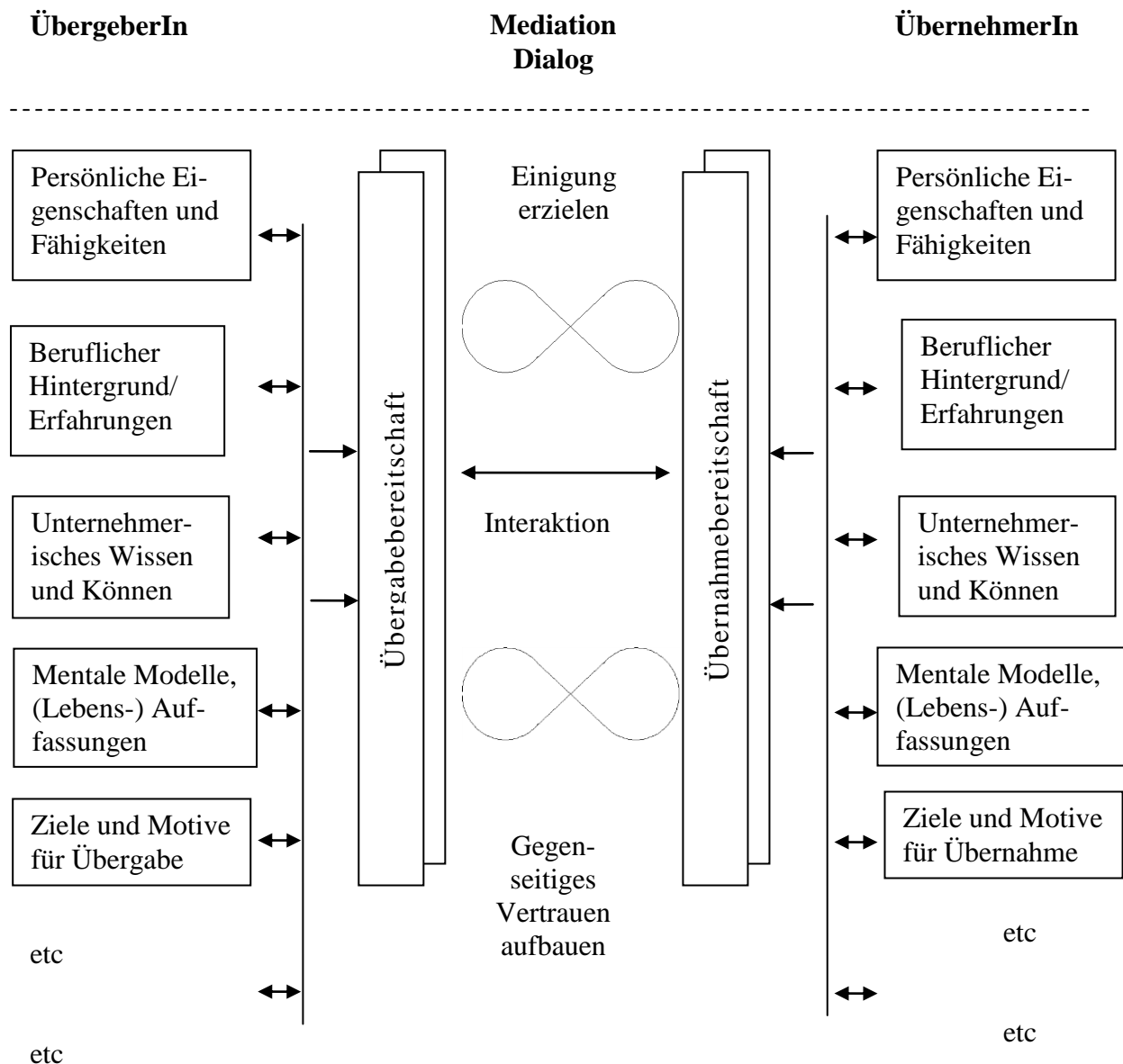
Aus diesem Grund ist ein (Einzel-)Coaching für den Übergeber sehr zu empfehlen. Es hilft dem Übergeber, neue Lebensperspektiven zu entwickeln („Jetzt kann ich tun, was ich immer schon tun wollte – mit meiner Frau Reisen unternehmen“). Unternehmer-Sein geht häufig einher mit Vernachlässigung von Beziehungen, Gesundheit und Freizeit. Solange Übergeber keine Vorstellung haben, wie sie ihr Leben nach der Übergabe mit Sinn füllen könnten, werden sie sich ans Unternehmen klammern. Im Coaching wird angestrebt, dass der Übergeber innerlich loslassen kann. Eine halbe Sache ist es, wenn sich der Übergeber vorstellt, dass er dem

Nachfolger stets als Berater zur Verfügung steht. Er geht dann weiterhin täglich in die Firma und ist bitter enttäuscht, wenn er nicht (mehr) gefragt wird. Es gehört zur großen Tragik mancher Unternehmen, dass der Pionier solange am Unternehmen festhält, bis alle potenziellen Nachfolger das Interesse an einer Übernahme verloren haben. Der 60-jährige Sohn geht enttäuscht in Pension, weil der 85-jährige Vater noch immer nicht übergeben will.

Übernahmebereitschaft. Aber auch die Bereitschaft zur Übernahme ist nicht immer von Beginn an klar und ist letztlich auch das Ergebnis einer bewussten Auseinandersetzung. Der Sohn/die Tochter haben studiert und wollen „in die Welt“. Diese Generation hat andere Lebensauffassungen entwickelt.

In der Begleitung von UNF ist oft zu beobachten, dass die Eltern ihren Sohn oder ihre Tochter drängen, endlich nach Hause zu kommen, das „Kind“ jedoch noch unentschlossen ist. Auch hier empfiehlt sich ein Einzel-Coaching des der potenziellen ÜbernehmerIn. Es soll helfen, Klarheit bezüglich Übernahmebereitschaft zu schaffen: Will ich das wirklich? Wie kann ich Unternehmer sein und trotzdem meine anderen Interessen nicht ganz vernachlässigen? Was bedeutet dies für meine Lebensqualität? Welche Kompetenzen und Voraussetzungen bringe ich für das Unternehmer-Sein mit? Was fehlt mir? Welches (finanzielle) Risiko gehe ich ein? Was ist der „Gewinn“?

Echte gleichzeitige Übergabe- und Übernahmebereitschaft ist das Ergebnis eines offenen, vertrauensbildenden Dialogs zwischen den Schlüsselpersonen. Die externe Begleitung der Interaktion hat meist den Charakter einer Mediation.



Die Abbildung soll verdeutlichen: das Zustandekommen einer echten Übergabe- bzw. Übernahmebereitschaft ist von vielen Faktoren abhängig, das Erzielen einer Einigung erfordert darüber hinaus einen guten Dialog, der meist unterschiedliche Spannungsfelder auszubalancieren hat.

Häufige Spannungsfelder

Es wurden bereits einige Spannungsfelder aufgezeigt, die in der Interaktion zwischen ÜbergeberIn und UnternehmerIn entstehen können. Sie betreffen die unterschiedlichen mentalen Modelle bezüglich Unternehmensführung, gegensätzliche persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten, verschiedene berufliche Ausbildung und Erfahrung bzw. widerstrebende Ziele und Motive einer Übergabe/Übernahme.

In der Begleitung eines Klärungs- und Vereinbarungsprozesses ist dafür zu sorgen, dass die Spannungsfelder thematisiert und Möglichkeiten eines Ausgleiches oder einer Verbindung beider Pole gefunden werden. Es seien weitere Spannungsfelder genannt, die in der Praxis von UNF anzutreffen sind:

Theorie versus Praxis: Im Extrem sind für den Übergeber Konzepte des Übernehmers bloß graue Theorie, der Unternehmer sieht die Praxis des Übergebers als operatives „Durchwursteln“ ohne Strategie.

Konservativ versus innovativ: Ist der zu übernehmende Betrieb in einer „überreifen“ Pionierphase, kann es leicht passieren, dass die Übergeberin in letzter Zeit keine Entscheidungen mehr getroffen und sinnvolle Veränderungsmaßnahmen nicht angestoßen hat. Unternehmer stufen ein solches Verhalten als konservativ (bis rückständig) ein und wollen am liebsten alles umkrempeln. Dabei unterschätzen sie oft die Bedeutung von Kontinuität. Mediation hilft dabei, beide Qualitäten als für das Unternehmen wichtig anzusehen.

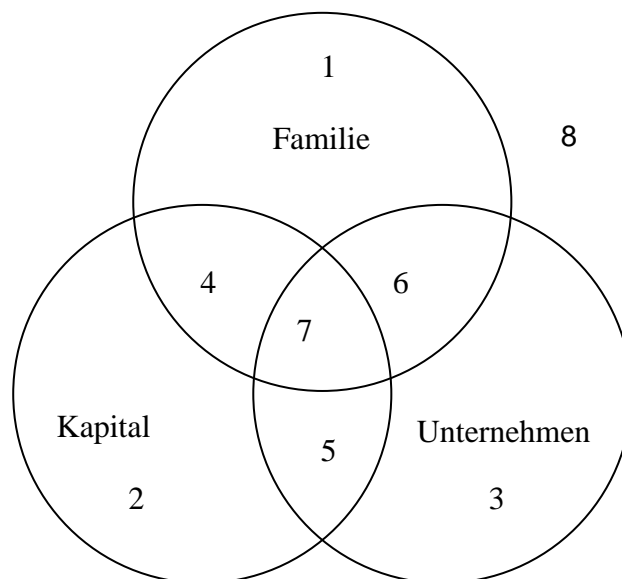
Distanz versus Nähe: In der Begleitung von UNF ist auffällig, dass sich nicht selten ein erhebliches Spannungsfeld zwischen ÜbergeberIn und UnternehmerIn bezüglich des Themas Mitarbeiterführung zeigt. Die eine Seite plädiert für Distanz und direktive Führung, die andere will die MitarbeiterInnen „echt“ in Entscheidungen einbinden.

Fachliche Führung versus Management: Fachliche Fähigkeiten und Kenntnisse des Unternehmers spielen in der Gründungsphase eine entscheidende Rolle. Mit der Größe des Unternehmens steigt der Bedarf an Unternehmensführung/Management und sinkt die Möglichkeit für den Pionier, der beste Fachmann zu sein. Kommt ein Unternehmer, der einseitig die Management-Seite betont, besteht die Gefahr, dass er fachlich nicht akzeptiert wird.

Generell ist zum Thema „Spannungsfelder“ anzumerken, dass es dabei nicht um ein Entweder-Oder geht. Es soll vielmehr im Dialog herausgearbeitet werden, welcher Pol/welche Qualität im Interesse einer guten Entwicklung des Unternehmens gegenwärtig mehr Beachtung verdient. Ungesund sind jedenfalls Einseitigkeiten: einseitige „Kontinuität“ führt zur Erstarrung, einseitige „Innovation“ zum Chaos.

3. Systemische Betrachtung der Unternehmensnachfolge

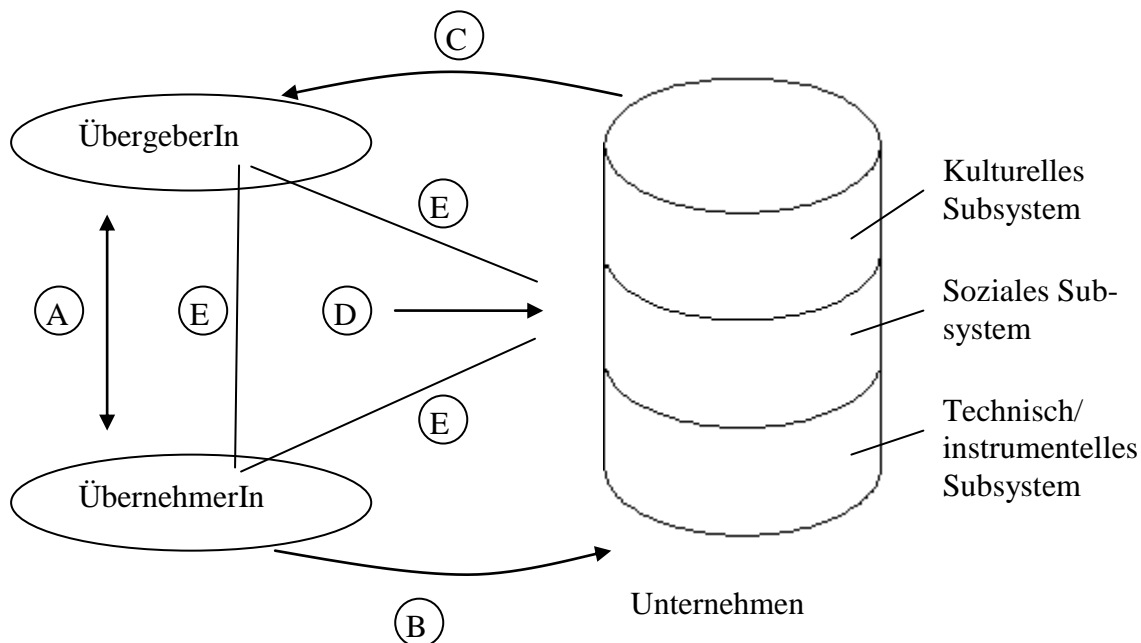
Eine Schwierigkeit bei der UNF in Familienbetrieben besteht darin, dass das System Familie und das System Unternehmen häufig vermischt werden. Fügt man als weiteres System die Eigner/das Kapital hinzu, ergeben sich aus den Schnittmengen sieben unterschiedliche Anspruchsgruppen (AG), die mitunter widerstrebende Interessen verfolgen (5).



AG 1: nur Familienmitglieder; AG 2: nur Gesellschafter; AG 3: nur Mitarbeitende im Unternehmen; AG 4: Familienmitglied mit Beteiligung am Unternehmen, jedoch nicht aktiv im Unternehmen; AG 5: am Unternehmen beteiligt und im Unternehmen beschäftigt; AG 6: im Unternehmen beschäftigte Familienmitglieder, ohne Beteiligung am Unternehmen;

AG 7: Familienmitglied mit Beteiligung und auch im Unternehmen tätig, z.B. als geschäftsführende GesellschafterInnen; AG 8: darüber hinaus wird es weitere Anspruchsgruppen („Stakeholder“) im Unternehmensumfeld geben, die Interesse an einer guten Übergabe haben: Lieferanten, kooperierende Unternehmen, Behörden, Bevölkerung, etc.

Eine systemische Betrachtung macht die Komplexität einer UNF deutlich. Handelt es sich beim zu übergebenden Unternehmen um einen Familienbetrieb, erhöht sich die Komplexität weiter. Dem entsprechend braucht es differenzierte Beratungsleistungen, die untereinander gut abgestimmt werden müssen. Die nachfolgende Grafik soll zeigen, welche unterschiedlichen Beratungsleistungen sinnvoll erscheinen.



Unterschiedliche Beratungsleistungen im Zuge von UNF

(A) **Mediation**, sie unterstützt den Klärungs- und Vereinbarungsprozess zwischen ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn und soll dazu dienen, das gegenseitige Vertrauen aufzubauen.

(B) **Einzelcoaching** und/oder **Personalentwicklung für ÜbernehmerIn**

Das Coaching unterstützt den/die ÜbernehmerIn bezüglich Übernahmebereitschaft; es bereitet den/die ÜbernehmerIn auf die neue Aufgabe vor. Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen weiters das „Hineinwachsen“ in das Unternehmen.

Was die Personalentwicklung im engeren Sinne betrifft, so können praktisch alle Funktionen des Personalmanagements einen Beitrag zur Unterstützung der Unternehmensnachfolge sein: Erstellung von Anforderungsprofilen, Ermittlung des Qualifikationsbedarfs, verschiedenste Qualifikationsmaßnahmen etc. Die Einführung des/der NachfolgerIn in das Unternehmen sollte gut geplant werden. In der Praxis fallen darunter Maßnahmen wie eine sukzessive Übergabe von Aufgaben und Verantwortung an den Übernehmer, die Stellvertretung des Übergebers, Projektarbeit, Job-Rotation oder Training on the Job.

(C) **Einzelcoaching für den Übergeber**

Es hilft dem Unternehmer, vom Betrieb los lassen zu können und Perspektiven für die Zeit nach der Übergabe zu entwickeln.

(D) Fachberatung

Allein die **rechtlichen** Aspekte der Unternehmensnachfolge sind enorm vielfältig; die Rechtsmaterien reichen vom Gesellschaftsrecht über das allgemeine Zivilrecht, das Steuerrecht, das Gewerberecht, Arbeits- und Sozialversicherungsrecht, Versicherungsrecht bis zum Insolvenzrecht (6). Es sind die Übertragungsformen zu klären –unentgeltliche oder entgeltliche Rechtsgeschäfte, Privatstiftungen etc. Diese Aufzählung allein macht deutlich, dass eine gute Rechtsberatung unentbehrlich ist.

Zur Beurteilung der **wirtschaftlichen** Aspekte der Unternehmensnachfolge können heute kleinere und mittlere Unternehmen von der Entwicklung des „Value Based Managements“ profitieren, das eine Reihe von Methoden zur Ermittlung des Unternehmenswerts hervorgebracht hat (7).

(E) Organisationsentwicklung (OE): Wenn sich ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn aufgrund der Ergebnisse der Fachberatung und mit Hilfe von Mediation und/oder Coaching auf eine Nachfolgeregelung geeinigt haben, ist ein Organisationsentwicklungsprozess sehr zu empfehlen. ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn erarbeiten gemeinsam mit den weiteren Schlüsselpersonen des Unternehmens einen Entwicklungsplan für ihr Unternehmen. Einem solchen Prozess liegt ein ganzheitliches Unternehmensmodell zugrunde, welches das kulturelle, das soziale und das technisch/instrumentelle Subsystem gleichermaßen berücksichtigt (8). Unter Begleitung eines/einer OE-BeraterIn schätzen die Beteiligten die Stärken und die Schwächen des Unternehmens gemeinsam ein, analysieren Trends und Entwicklungen im relevanten Umfeld und definieren zunächst grob die Themen und die Richtung für eine gesunde Weiterentwicklung des Unternehmens. Ergänzt wird diese Analyse durch Arbeit an der Zukunft: „Wie könnte unser Unternehmen in fünf Jahren aussehen, wenn wir uns gemeinsam anstrengen? Wenn ein solches „realistisches Wunschbild“ lebendig und kraftvoll gestaltet wird, lassen sich daraus und in Verbindung mit der erarbeiteten Entwicklungsrichtung die wichtigsten Schwerpunkte (Projekte und Maßnahmen) ableiten.

Die Erfahrung zeigt, dass die gemeinsame Bewusstseins- und Willensbildung im Rahmen eines OE-Prozesses ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmensnachfolge ist. Der /die ÜbergeberIn kann seine reiche Erfahrung einbringen, der /die ÜbernehmerIn hat die Möglichkeit, seine / ihre Vorstellungen in Abstimmung mit den Sichtweisen der anderen Beteiligten deutlich zu machen. Durch das prozesshafte Vorgehen entsteht eine Identifikation mit den Zukunftsschritten und vor allem ein gemeinsames Commitment für die Umsetzung. Der /die ÜbergeberIn hat weiters die Möglichkeit, sich bei einzelnen Projekten zu engagieren, während er /sie sich nach und nach aus dem operativen Geschäft zurückzieht.

4. Zusammenfassung

Unternehmensnachfolge (UNF) erweist sich als komplexer Prozess, der eine ganzheitliche Sicht und Betreuung erfordert. Ganzheitlichkeit bedeutet zunächst, dass neben der objektiven Perspektive (hard facts) auch die subjektive Perspektive, nämlich die Persönlichkeit des /der ÜbergeberIn sowie des/der ÜbernehmerIn, aber auch die Interaktion der beiden Schlüsselpersonen (die intersubjektive Perspektive) ausreichend Beachtung findet. Die echte Übergabe- und Übernahmbereitschaft und die vertrauensvolle Einigung hängen von vielen subjektiven Faktoren ab und erfordern eine umsichtige Begleitung in Form einer Prozessberatung. Überhaupt gilt es, verschiedene Unterstützungsmaßnahmen – Mediation, Coaching, Personalentwicklung und Fachberatung (rechtlich wie wirtschaftlich) – in einen Vereinbarungsprozess zusammen zu fügen. Wenn die beiden Schlüsselpersonen (ÜbergeberIn und ÜbernehmerIn) sich über prinzipielle Punkte der Nachfolge geeinigt haben, bietet die Organisationsentwicklung, in die auch die MitarbeiterInnen des Unternehmens einbezogen werden, wesentliche Chancen für eine gute Entwicklung des Unternehmens.

Anmerkungen

- (1) *Wilber*, Ganzheitlich handeln, 55f
- (2) *Glasl/Lievegoed*, Dynamische Unternehmensentwicklung, 47ff

- (3) *Kailer/Weiß*, Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Familienunternehmen in Oberösterreich, in Schauer/Kailer/Feldbaumer-Durstmüller, Mittelständische Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge, 28f
- (4) *Kailer/Weiß*, 33
- (5) *Thom/Zaugg*, Generationenwechsel als Herausforderung für die Entwicklung von Familienunternehmen, in Schauer/Kailer/Feldbaumer-Durstmüller, Mittelständige Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge, 161
- (6) *Hasch*, Die rechtlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge, in Schauer/Kailer/Feldbaumer-Durstmüller, Mittelständige Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge, 189 – 241
- (7) *Feldbaumer-Durstmüller/Wolfsgruber*, Wertorientierte Konzepte für mittelständische Unternehmen, in Schauer/Kailer/Feldbaumer-Durstmüller, Mittelständische Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge, 243-283
- (8) *Piber*, Organisationsmodelle, in Glasl/Kalcher/Piber, Professionelle Prozessberatung, 73f