

Zwischen Objektivität und Emotionen

Wie die Nachfolge in Familienunternehmen gelingt



JÖRG RITTER

Egon Zehnder International, Berlin
joerg.ritter@ezi.net



JÖRG THIERFELDER

Egon Zehnder International, Hamburg
joerg.thierfelder@ezi.net

In über 100 000 deutschen Familienunternehmen steht in den kommenden drei Jahren das Thema Nachfolge an. Gut vorbereitet sind darauf nicht viele. Dabei ist gerade für Familienunternehmen der Generationswechsel von existentieller Bedeutung. Wie dieser mit langfristiger Planung, Objektivität und professionellen Prozessen gelingt, beschreiben die Autoren im folgenden Beitrag.

„UNSER UNTERNEHMEN saß immer mit am Tisch!“ Recht häufig ist dieser Satz zu hören, wenn Kinder oder Erben davon berichten, wie sich ihnen die Bedeutung des Familienunternehmens vermittelt hat. Eine solche frühe Prägung bleibt sicherlich nicht ohne Folgen. Und so mag sich mancher Generationswechsel in Familienunternehmen vielleicht schon im Kindesalter an der elterlichen Tafel entscheiden, ohne dass es den Beteiligten zu diesem Zeitpunkt bewusst ist oder sich irgendjemand schon Gedanken über eine Nachfolge macht.

Strenggenommen wird ein Unternehmen aber erst durch mindestens einen gelungenen Generationswechsel zum Familienunternehmen. Start-ups oder von ihren Gründern geführte Unternehmen gehören im engeren Sinne noch nicht in diese Kategorie – selbst wenn sie das Leben der Unternehmerfamilie natürlich stark beeinflussen und deren wirtschaftliche Existenz oftmals von der Firma abhängt. Wenn also das generationenübergreifende Moment ein entscheidendes Spezifikum von Familienunternehmen darstellt, dann liegt die Bedeutung der Nachfolge auf der Hand.

Ungebrochene Relevanz

Für über 100 000 deutsche Familienunternehmen wird dieses Thema laut Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn in den kommenden drei Jahren relevant werden. Um es auf den Punkt zu bringen: Wer jetzt als Verantwortlicher noch keine Antwort auf

die wichtige Nachfolgefrage hat, für dessen Unternehmen ist es fast schon zu spät. Denn der gelungene – oder eben missglückte – Stabwechsel entscheidet in Familienunternehmen über Sein oder Nicht-Sein, über die Zukunft. Trotz dieser existentiellen Bedeutung aber wird die Regelung der Nachfolge oftmals zu spät thematisiert und häufig nicht professionell gehandhabt. Zudem erschwert die spezielle Gemengelage von Emotionen, Erwartungen, Ansprüchen und geschäftlichen Anforderungen, die viele Familienunternehmen kennzeichnet, nicht selten eine sachliche und objektive Auseinandersetzung mit dem Thema.

In der Gründergeneration sind unternehmerische Fähigkeiten praktisch die Grundvoraussetzung, die den Aufbau eines Unternehmens und dessen erfolgreiche Führung überhaupt erst ermöglicht. In den folgenden Generationen aber kann sich das Verhältnis zwischen den Begabungen der Erben und ihren Interessen einerseits sowie den Erfordernissen eines erfolgreichen Managements und der Marktgegebenheiten andererseits sehr schnell verschieben. Auch die Verteilung der Unternehmensanteile auf mehrere Gesellschafter und gegebenenfalls Familienstämme kann zu massiven Problemen führen, wenn gegensätzliche Interessen und Vorstellungen aufeinanderprallen.

Das gibt dann jene süffigen Geschichten über Familienfehden, die auch die wirtschaftlich weniger interessierte Öffentlichkeit gespannt verfolgt: Etwa jene Kabale um das Spirituosenunternehmen Berentzen, das 2008 nach 250 Jahren Familientradition schließlich an einen Finanzinvestor verkauft wurde. Andere große Unternehmensnamen, deren Strahlkraft gelitten hat, lauten: Pelikan, Dornier, Asbach, Pierburg oder zuletzt Quelle – gescheitert an Streitereien, ungeeigneten Erben oder Managern, denen die Eigentümer zu Unrecht und häufig geradezu blind vertrauten.

Geschäft und Gefühle

Eine klare Nachfolgeregelung ist für Familienunternehmen eine Schlüsselfrage. Im Grunde ist das auch den meisten jener Firmenchefs klar, die das Thema Nachfolge auf die lange Bank schieben. Gleichwohl gaben in einer internationalen Umfrage fast zwei Drittel der Befragten an, keine solide Nachfolgeplanung zu haben. Woher rührt nun also das eklatante Missverhältnis zwischen erkannter Bedeutung und den großen Unsicherheiten bei der Umsetzung in die Praxis? Es sind wohl die zahlreichen psychologischen und emotionalen Kompo-

nenten, die die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Nachfolge in Familienunternehmen so schwierig machen.

Schon Jahre vor dem eigentlichen Generationswechsel – oft also im Zenit seines eigenen beruflichen Erfolgs – soll sich der amtierende Firmenchef mit der Zeit nach seiner Ära und damit mit der eigenen Endlichkeit auseinandersetzen. Er fürchtet möglicherweise das „schwarze Loch“ des Ruhestands, den Verlust an Ansehen und Einfluss. Und auch der Ehefrau ist der Gedanke an „Papa ante portas“ alles andere als angenehm.

Gerade dominierende und hochechfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten halten sich vielfach für unersetzlich auf der Kommandobrücke und trauen den Erben zu wenig zu. Andere dagegen halten die Nachfolge allein schon dadurch für geklärt, weil sie von wenigstens einem ihrer Kinder wie selbstverständlich erwarten, dass es zu gegebener Zeit die Führung des Familienunternehmens übernimmt. Die offizielle ebenso wie die unausgesprochene Kür eines Kronprinzen oder einer Kronprinzessin kann bei mehreren Nachkommen zudem zu einem familiären Zwiespalt führen, den Eltern sonst nach Kräften vermeiden: Sie geben damit einem ihrer Kinder sehr deutlich den Vorzug vor den Geschwistern.

Den eigenen Platz finden

Die Folgegeneration begegnet der Situation ebenfalls mit gemischten Gefühlen. Ein potentieller Nachfolger aus der Familie sieht sich vielleicht mit einem Erwartungsdruck konfrontiert, den er nicht erfüllen kann oder will. Ein anderer erhebt Ansprüche auf Positionen, für die ihm Führungstalent und fundierte Kenntnisse fehlen. Und die persönliche Kränkung, nicht berücksichtigt worden zu sein, obwohl man eigentlich Interesse an einer Karriere im Familienunternehmen gehabt hätte, bricht sich unter Umständen erst Jahre später plötzlich Bahn, wenn im Gesellschafterkreis schwierige Entscheidungen über die Firma anstehen.

Und selbst wenn Nachfolger oder Nachfolgerin feststehen, sind noch viele Fragen zu beantworten: Wie findet er oder sie einen eigenen Platz im elterlichen Unternehmen und schafft sich ein eigenes Profil? Wie gelingt der Übergang reibungslos? Wie bringt der oder die Neue die Führungskräfte und die Familie hinter sich?

Was also ist zu tun, um die im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen unvermeidlich mitschwingenden Emotionen sowie die geschäftlichen Interessen des Unternehmens und seine Zukunftschancen auszutarieren?



Thomas Struth, The Richter Family 1, Cologne 2002

Die langfristige Beobachtung und kontinuierliche Entwicklung aller Talente im Unternehmen ist von essentieller Bedeutung.

Nach unseren vielfältigen Erfahrungen in der Beratung von Familienunternehmen sind vor allem folgende Faktoren wichtig:

- Es bedarf einer vorausschauenden Beschäftigung mit der Nachfolgefrage und einer langfristigen Sichtweise;
- Die notwendigen Prozesse müssen professionell gehandhabt werden;
- Objektivität sollte dabei die emotionalen Komponenten ausbalancieren.

Jedes Familienunternehmen ist anders, hat seine ganz individuellen Chancen und Herausforderungen, die bei der Nachfolgediskussion sehr sorgfältig geklärt werden müssen. In einem Unternehmen mit großem Gesellschafterkreis ergeben sich andere Fragestellungen und Interessen, die zu berücksichtigen sind, als bei einem Unternehmen, das vom Alleineigentümer weitergegeben werden soll. Es gibt hochspezialisierte Unternehmen, die lediglich ein Produkt herstellen und damit nicht selten in ihrer Branche den Markt anführen. Andere sind in ihren Aktivitäten sehr breit aufgestellt. Manche sind stark von einer Marke – mitunter dem Familiennamen – geprägt. Entsprechend unterschiedlich sind die Anforderungen an einen Nachfolger.

Hinzu kommt, dass viele Familien, wenn sie sich denn doch beizeiten Gedanken über die nächste Führungsgeneration machen, von der aktuellen Situation des Unternehmens ausgehen. Viel wichtiger ist aber eine Perspektive, die die künftige Entwicklung der Firma, ihre mittel- und langfristigen strategischen Ziele und die damit einhergehenden, sich verändernden Anforderungen an die Führung berücksichtigt. Wir halten hier einen Zeithorizont von zehn Jahren für relevant.

Auch der Aufbau des Nachfolgers ist zeitaufwendig. Selbst wenn die Nachkommen frühzeitig an das Unternehmen herangeführt werden, eine relevante Ausbildung absolvieren und vielleicht auch außerhalb des Familienunternehmens praktische Erfahrungen sammeln, braucht es Jahre, ihre jeweiligen Talente realistisch einzuschätzen und entsprechend zu fördern. Und wenn sich

dann doch herausstellt, dass die Fähigkeiten nicht zur Führung des Familienunternehmens reichen, ist ein familienfremder Manager mit den gewünschten Eigenschaften auch nicht mal eben aus dem Hut gezaubert. Deshalb ist die langfristige Beobachtung und kontinuierliche Entwicklung aller Talente im Unternehmen – sowohl der Familienmitglieder als auch der familienfremden Führungskräfte – von essentieller Bedeutung für eine gelungene Nachfolge.

Nach unserer Erfahrung ist es empfehlenswert, sich sehr frühzeitig und gezielt mit der Betreuung der Folgegeneration zu beschäftigen. So können externe Begleiter im Austausch mit den jungen Vertretern der kommenden Generation und in Gesprächen sowohl mit der Familie als auch mit der Unternehmensführung weitreichende Perspektiven für deren künftige Rollen entwickeln. Wie sollten sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren ihre Karriere planen? Welche Aufgaben passen am besten zu jedem Einzelnen? Liegt ihre Zukunft überhaupt im familieneigenen Unternehmen? Eine derartige, auf Vertrauen basierende objektive Beratung und Begleitung wird häufig übereinstimmend und über Generationen hinweg von der Eigentümerfamilie akzeptiert, wie wir aus zunehmenden Anfragen unserer Klienten wissen.

Professionelle Prozesse

Ein aktives Talent-Management, das die strategischen Ziele des Unternehmens berücksichtigt, sollte integraler Bestandteil der Nachfolgeplanung in Familienunternehmen sein. Es bildet für die Entscheidungsträger nicht nur eine valide Grundlage ihrer Auswahl, sondern liefert auch den potentiellen Kandidaten jene Transparenz und Professionalität in den Entscheidungen, ohne die bei weniger planvollen Prozessen sonst oft ein diffuses Gefühl der mangelnden Objektivität, der Ungleichbehandlung und mitunter der direkten Benachteiligung entsteht – Nährboden für spätere Konflikte.

Klare Regeln, was die Anforderungen an den Nachfolger angeht, und nachvollziehbare, objektive Prozesse helfen insgesamt, die Nachfolge professionell zu planen

und letztendlich dann auch zu realisieren. Ein wichtiger erster Schritt kann die Ernennung eines Moderators sein, der den Planungsprozess – auch über Jahre hinweg – begleitet. Dies kann ein allgemein akzeptiertes Mitglied der Familie, ein Mitglied des Beirats oder auch ein anderer unabhängiger und vertrauensvoller Ratgeber sein.

Um festzustellen, welchen unternehmerischen und familiären Anforderungen der künftige Nachfolger oder die Nachfolgerin genügen muss, sollten die Analyse der Unternehmenssituation und die geplante Weiterentwicklung die Ausgangsbasis bilden. Auch ist es zur richtigen Einschätzung der Situation wichtig zu erfahren, ob es sich um den ersten Generationswechsel handelt oder bereits um einen wiederholten und ob es möglicherweise bereits misslungene eigene Versuche in der Nachfolge gegeben hat. Dann gibt es vermutlich Konfliktpunkte, die besonders sensibel zu behandeln, zu verstehen und zu entschärfen sind. Dies ist umso wichtiger, je komplexer die Gesellschafterstruktur ist, je mehr Einzelinteressen also zu berücksichtigen sind. Die Analyse der Position des Familienunternehmens heute und in der planbaren Zukunft sollte nach unserer Erfahrung drei Dimensionen in den Blick nehmen:

- die aktuelle und künftige Eigentümerstruktur: Liegt sie in einer Hand, bei einem überschaubaren Kreis enger Verwandter wie Geschwister und Vettern oder einer großen Familiendynastie? Was wird sich durch Generationswechsel hier ändern?
- die Investmentstruktur: Ist das Unternehmen ein fokussiertes oder ein diversifiziertes Familienunternehmen oder wird es als Family-Investment-Office verstanden? Was plant die Familie hier für die Zukunft?
- die Governancestruktur: Ist das Unternehmen eigentümergeführt, familiengeführt, familienkontrolliert oder fremdgeführt, und soll das auch auf weite Sicht so bleiben?

Aus diesen drei Komponenten ergibt sich der jeweilige Typ des Familienunternehmens, der mit gleich aufgestellten, erfolgreich am Markt agierenden anderen Familienunternehmen verglichen werden sollte, um auf dieser Basis eine geeignete Strategie zu entwickeln, mit der sich ein genaues Profil für den Nachfolger definieren lässt.

Ein weiterer wichtiger Schritt in diesem Zusammenhang ist die genaue Erörterung der Familien- und Business Governance. Welche Regeln und Gepflogenheiten bestehen auf der Familien- und Gesellschafterseite? Welche Governance-Prinzipien und -Strukturen existieren auf der Seite des Unternehmens? Oft stellt sich gera-

de bei der Diskussion um die Nachfolge heraus, dass die Unternehmerfamilie bisher keine verbindlichen eigenen Statuten hatte oder allenfalls wenig präzise, wolkige Formulierungen dazu. Hier bietet der Governance-Kodex für Familienunternehmen vom Juni 2010 eine hervorragende Orientierungsmöglichkeit. Eine Chance, die die Familie nutzen sollte, weil fehlende oder unklare Regeln oft der Keim für spätere Konflikte sind.

Und schließlich können entlang eines möglichst präzisen Anforderungsprofils für die Nachfolge interne und externe Kandidaten objektiv evaluiert und entsprechend gefördert werden. Natürlich muss vorher darüber Klarheit herrschen, inwiefern man sich auf Familienmitglieder als potentielle Nachfolger konzentrieren will beziehungsweise inwieweit familienfremde Manager in Frage kommen.

Verlässliche Integration

Für ein familienfremdes Management ist zu klären, ob dieses intern aufgebaut oder von außen in die Firma geholt werden soll. Die Entwicklung eigener Talente braucht, wie dargestellt, viel Zeit. Wo diese allerdings fehlt, weil die Nachfolgefrage bereits akut ist, kann der Abgleich zwischen dem mit dem Unternehmen und seiner bisherigen Führung erstellten Anforderungsprofil für einen Nachfolger und den Kompetenzprofilen möglicher Kandidaten bei der in dieser Situation notwendigen Ad-hoc-Bewertung und Entscheidung für einen Nachfolger helfen. Entscheidend aber ist und bleibt gerade in Familienunternehmen, dass dabei nicht nur fachliche und unternehmerische Fähigkeiten wichtig sind, sondern das persönliche Verhältnis – die Chemie – zwischen Nachfolger – ob nun Verwandter, Hausgewächs oder Externer – und Familie stimmen muss. Deshalb sollten in den Auswahlprozess alle maßgeblichen Interessengruppen, mit denen ein Nachfolger in den nächsten Jahren zu tun haben wird, einbezogen werden. Ein Personalausschussgremium, das uneingeschränkt gleichermaßen die Interessen der Gesellschafter, der Familie und des Unternehmens vertritt, kann hier sehr helfen. Und nach der Besetzung ist eine verlässliche Integration des Nachfolgers in die neue Rolle von mindestens ebenso besonderer Bedeutung.

Sicherlich sind die Besetzung der Position des CEO, des Geschäftsführers oder der geschäftsführenden Gesellschafter die wichtigsten Personalien, weil sie für die Zukunft des Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung sind. Und wie bei jeder Wahl bedeutet eine

Entscheidung letztlich, dass nur einer oder sehr wenige auserkoren werden können und andere unberücksichtigt bleiben. Allein schon aus diesem Grund und weil hier Streit entstehen kann, entscheidet sich mancher Alleineigentümer oder die gesamte Familie für eine familienfremde Lösung. Manche Unternehmerfamilien, die bereits mehrere Generationswechsel erfolgreich gemeistert haben, schließen deshalb Familienmitglieder konsequent von Führungspositionen im Unternehmen aus.

Jeder Generationswechsel bedeutet insofern auch, dass der alte Eigentümer und die Familie für sich ein neues Gleichgewicht zwischen Loslassen und Festhalten, zwischen innerer Verbundenheit und Distanz zum Unternehmen finden müssen. Gerade für den Seniorchef geht es nicht nur darum, sich zurückzuziehen, sondern eine neue sinnvolle Rolle für sich zu definieren, sei es im unmittelbaren Umkreis des Unternehmens – etwa als Beiratsmitglied – oder ganz losgelöst vom Unternehmen – zum Beispiel in Form eines gesellschaftlichen, politischen oder sozialen Engagements. So schwierig der Umgang mit den Emotionen aller Beteiligten gelegentlich auch sein mag – weil nicht greifbar und schwer zu kalkulieren –, so wichtig sind persönliche Identifikation und innere Teilhabe für den nachhaltigen Fortbestand und die Prosperität des Familienunternehmens.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass Emotional Ownership eine einzigartige Quelle jener starken Geschäftskultur ist, über die so nur Familienunternehmen verfügen. Und sie ist das entscheidende Band zwischen den Folgegenerationen und dem Unternehmen. Wie sich zeigt, entsteht diese Form der inneren Verantwortung und Verbindung vor allem dort, wo junge Familienmitglieder frühzeitig in das Unternehmen einbezogen werden und dort berufliche Perspektiven sehen. Sie hängt aber auch ab von einer anpassungsfähigen Familie mit einem positiven Klima und den entsprechenden Strukturen, die die Folgegeneration in ihrer Entwicklung unterstützen. Dazu gehört der häufige, vor allem auch informelle Informationsaustausch über das Unternehmen sowie die gerechte und unvoreingenommene Einbeziehung der jüngeren Familienmitglieder.

Eine wichtige Aufgabe externer Beratung ist nicht zuletzt, gemeinsam mit dem bisherigen CEO seine neue Rolle für das Unternehmen zu definieren, vor allem dann, wenn er der Unternehmensgründer ist. Mancher an sich schon geglückte Stabwechsel scheitert nachträglich, weil der bisherige Chef sich ständig einmischt. Er glaubt, es immer noch besser zu können, und zieht im Hintergrund die Strippen. Da hat mancher Erbe schon

entnervt aufgegeben, wenn er nicht sogar vom Vater selbst entmachtet wurde. Gerade im Sinne der Schaffung und Bewahrung der beschriebenen Emotional Ownership kann der ehemalige Patron eine Schlüsselrolle übernehmen. Er kann etwa durch eigenes philanthropisches Engagement die besondere gesellschaftliche Verpflichtung des Unternehmens beispielhaft vorleben oder sich die Bewahrung und Vermittlung der Unternehmenswerte an die junge Generation zum Ziel setzen.

Insgesamt bedeutet Nachfolge ja nicht nur die Übergabe von Führungsverantwortung im Unternehmen. Nachfolge kann auch sein:

- die Übernahme einer Funktion im Beirat des Familienunternehmens;
- das Wahrnehmen der zentralen Integrations- und Organisationsrolle für die Familie;
- das Management des Familienvermögens;
- oder die Übernahme der Rolle eines nicht im Unternehmen aktiven Gesellschafters.

Mehr als die Hälfte der Anteile deutscher Familienunternehmen gehören inzwischen Gesellschaftern, die nicht aktiv in ihren Unternehmen tätig sind. Aber auch sie sollten Strategien beurteilen und Bilanzen lesen können, mit den Besonderheiten der verschiedenen Rollen im Familienunternehmen umgehen können sowie ihre Rechte und Pflichten kennen. Nur, wenn beim Generationenwechsel jeder seine Rolle findet, hat das Familienunternehmen gute Chancen auf ein erfolgreiches Fortbestehen.

DIE AUTOREN

DR. JÖRG RITTER ist Berater im Berliner Büro von Egon Zehnder International. Seit 2010 ist er Leader der deutschen und Co-Leader der globalen Family Business Advisory Practice. Seine Klienten umfassen deutsche wie internationale Familienunternehmen aus unterschiedlichen, meist industriellen Branchenumfeldern.

DR. JÖRG THIERFELDER ist Berater im Hamburger Büro von Egon Zehnder International. Er ist Mitglied der Family Business Advisory und Legal Professionals Practice und berät Unternehmen im Industrieumfeld sowie Institutionen in den Bereichen Non-profit, Kunst und Kultur.