

# **Generationswechsel im Familienunternehmen**

Die richtigen Nachfolgeentscheidungen treffen

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1 Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>2 Dimensionen und Folgen eines Generationswechsels im Unternehmen</b>	<b>5</b>
2.1 Die wirtschaftliche Performance und deren Auswirkungen auf den Generationswechsel	6
2.2 Rechtliche Gestaltungserfordernisse	8
2.3 Ausgestaltung von Unternehmensführung und Unternehmensorganisation	11
2.4 Entscheidungsalternativen im Rahmen eines Generationswechsels	13
2.5 Typische Fehler bei der Generationsfolge und mögliche Frühindikatoren für entstehende Probleme	16
2.6 Die Generationsnachfolge als Krisenauslöser	17
<b>3 Die Psychologie des Generationswechsels</b>	<b>19</b>
3.1 Merkmale und Motive von Nachfolgern und Vorgängern	19
3.2 Unternehmertypologien in der abgebenden Generation	22
3.3 Typologien in der Folgegeneration	25
3.4 Das Zusammenprallen verschiedener Typologien als Konfliktfeld	27
3.5 Familiäre und private Einflussfaktoren	29
<b>4 Die Gestaltung des Generationenübergangs als unternehmerische Herausforderung</b>	<b>30</b>
4.1 Motive und Ziele einer Generationenübergabe klären	30
4.2 Ermittlung der psychologischen Ausgangssituation	32
4.3 Aufgaben und Verantwortung systematisch übertragen	33
4.4 Schaffung einer nachfolgefähigen Organisation	38
4.5 Die Kommunikation der Nachfolgeregelung nach Innen und Außen	41
4.6 Die Begleitung eines Generationswechsels durch Dritte	42
<b>5 Zusammenfassung und Checkliste</b>	<b>44</b>
<b>6 Stichwortverzeichnis</b>	<b>47</b>

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Die drei wesentlichen Dimensionen eines Generationswechsels	5
Abb. 2: Gegenüberstellung von Verkaufserlösen und Gewinnerwartungen bei Erhaltung der Gesellschafteranteile	15
Abb. 3: Quellen latenter Konkurrenzbeziehungen	20
Abb. 4: Konflikttreiber aufgrund unterschiedlicher Charaktere der Vorgänger- und Nachfolgergenerationen	28
Abb. 5: Quellen der familiären und privaten Einflussnahme	29
Abb. 6: Beispiel einer zeitlichen Nachfolgeplanung	38

## 1 Vorwort

Der Vollzug des Generationswechsels in einem Familienunternehmen stellt wie kaum ein anderes Ereignis einen tief greifenden Einschnitt für das Unternehmen, seine Unternehmensleitung, die Gesellschafter und eine Vielzahl von Geschäftspartnern dar. Mit dem Generationswechsel gehen eine Vielzahl von Risiken, aber auch Chancen einher. Ob dabei die Risiken oder die Chancen zum Tragen kommen, hängt in hohem Maße davon ab, wie systematisch und professionell dieser komplexe Prozess gestaltet und gemanagt wird.

Die erfolgreiche Umsetzung eines Generationswechsels hängt maßgeblich davon ab, dass sich die beteiligten Personen ein klares Bild von der Ausgangssituation des Unternehmens, den eigenen Motiven und Zielen und den damit einhergehenden Risiken und Chancen machen. Dies bildet die Basis für die eigene persönliche Entscheidung, das Unternehmen an ein Familienmitglied zu übergeben beziehungsweise das Unternehmen von einem Familienmitglied zu übernehmen. Erst daran schließen sich gestalterische Überlegungen an, wie die Generationenübergabe als solches erfolgt.

Die nachfolgende Broschüre wendet sich an die übergebende Generation ebenso wie an die potenzielle Nachfolgeneration. Extern betroffene Geschäftspartner eines Unternehmens, wie zum Beispiel Kapitalgeber, weist sie darauf hin, was zu tun ist, um mit dem eigenen finanziellen Engagement den Generationswechsel unbeschadet zu begleiten. Sie beschreibt auf der Basis vielfältiger Erfahrungen, welche Aspekte bei der Nachfolgegestaltung zu beachten sind. Die Schwerpunkte der Darstellung liegen dabei nicht im rechtlichen und steuerlichen Bereich, die die Nachfolgediskussion oft dominieren. Mit der Betrachtung wollen wir vielmehr einen grundsätzlichen Überblick über Möglichkeiten, Vorgehensweisen und psychologische Einflussfaktoren bei der Ausgestaltung von Nachfolgeregelungen geben.

Dr. Günter Lubos

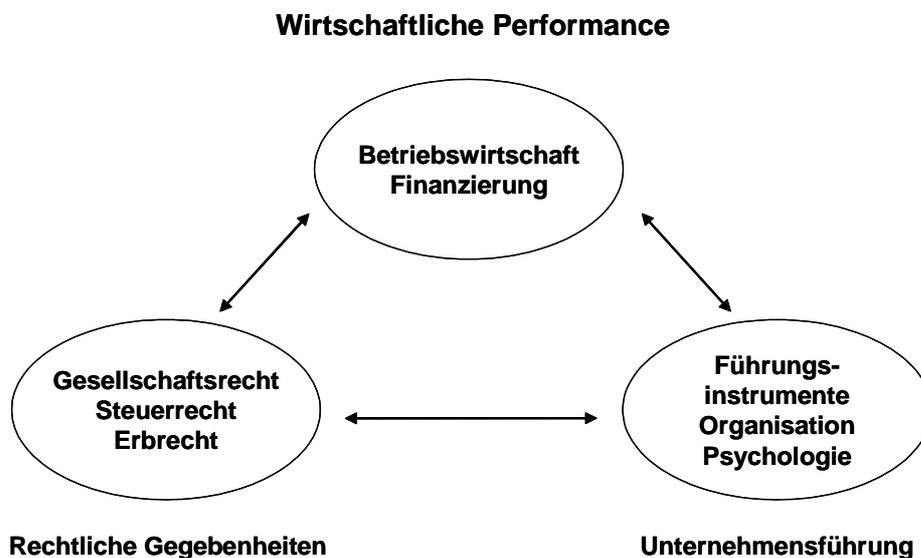
## 2 Dimensionen und Folgen eines Generationswechsels im Unternehmen

Der Generationswechsel in einem Familienunternehmen stellt eine vielschichtige und schwierige Herausforderung für alle Beteiligten dar. Dabei übernehmen sowohl die abgebende wie die übernehmende Generation erhebliche Verantwortung. Diese Verantwortung schlägt sich in den möglichen positiven oder negativen Folgewirkungen einer geglückten oder missglückten Nachfolgeregelung nieder. Wird sie nicht richtig umgesetzt, so hat dies Auswirkungen auf das Vermögen der Gesellschafter, die Arbeitsplätze der Mitarbeiter, die zur Verfügung gestellten Finanzmittel der Gläubiger, den Umsatz der eigenen Lieferanten oder die Versorgungssicherheit abhängiger Kunden. Es verwundert also nicht, dass ein offensichtlich anstehender Generationswechsel auch von Geschäftspartnern außerhalb des Unternehmens mit großer Aufmerksamkeit verfolgt wird. Im Extremfall kann deren wirtschaftliche Existenz von dem Erfolg eines Generationswechsels im Unternehmen abhängen.

Probleme bei einem Generationswechsel innerhalb einer Familie entstehen dadurch, dass die **komplexen Zusammenhänge** und damit die Dimension der Gestaltungserfordernisse völlig unterschätzt werden. Oft reduziert sich das „Managen“ eines Generationenübergangs auf die steuerliche oder gesellschaftsrechtliche Gestaltung. Dies verkennt, dass sich ein Generationswechsel durch wesentlich vielschichtiger Gestaltungserfordernisse auszeichnet und dass rechtliche Überlegungen nur einen von mehreren Aspekten darstellen. Je größer ein Unternehmen ist, je mehr Familienmitglieder der Vorgängergeneration im Unternehmen tätig sind oder daran Anteile halten und je mehr potenzielle Nachfolger zur Verfügung stehen, desto schwieriger gestaltet sich die ideale Generationslösung.

Im ersten Schritt erfordert der Generationswechsel eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Gestaltungsdimensionen (Abb. 1).

**Abb. 1: Die drei wesentlichen Dimensionen eines Generationswechsels**



Jeder Generationswechsel bedeutet letztendlich die **Herbeiführung einer Entscheidung**. Die übergebende Generation muss klären, zu welchem Zeitpunkt sie übergeben will und ob sie das Unternehmen überhaupt an die Nachfolgenera-tion aus der Familie übergeben will.

Hinter der Frage nach dem Zeitpunkt einer Übergabe versteckt sich manchmal die **Grundsatzfrage**, ob eine Vorgeneration überhaupt übergeben will, oder ob sie die Geschäfte nicht solange führen will, „wie es irgendwie geht“. Dieser **mangelnde Übergabewillen** ist eine der konfliktrüch-tigsten Situationen im gesamten Nachfolgeprozess. Hier kommen starke psychologische Momente bei der Vor-gängergeneration zum Tragen. Werden diese nicht zu Beginn eines Übergabe-prozesses vom Betroffenen für sich selbst geklärt, so kann dies den Gesamt-prozess stark beeinträchtigen oder sogar zum Scheitern bringen. Persönliche, nicht ausgesprochene Motive überlagern objektive Entscheidungserfordernisse. Die Frage, ob an ein Familienmitglied übergeben werden soll oder nicht, tritt dann in den Hintergrund und wird von Begründungen und Aktivitäten überlagert, die eine möglichst lange **Verweildauer der Vorgängergeneration** im Unter-nehmen begründen können.

Auch die übernehmende Generation muss klären, ob sie eine Nachfolge auch tatsächlich antreten will. Bei vielen Generationswechseln kommt dieser Schritt als bewusste Entscheidung zu kurz. In vielen Fällen wird die Nachfolge aus der Familie als selbstverständlich angenommen. Ist sie dann angetreten, so führen die Realitäten womöglich zu Überforderung, Frustration und damit zu mangelndem Erfolg in der Rolle als Unternehmer. Der Erfolg oder Misserfolg des Unter-nehmens bildet bei einem Familienunternehmen jedoch meist auch die einzige **wirtschaftliche Basis** des Unternehmers. Der Unternehmenserfolg sichert, abgesehen von weiteren Vermögenswerten der Familie, die Existenz der Nach-folgenera-tion und beeinflusst deren Vermögensbildung. Jeder Nachfolger, aber auch jeder übergebende Unternehmer sollte sich daher im Vorfeld eines Generationswechsels Gedanken über die wirtschaftlichen Perspektiven des Unternehmens in der Zukunft machen. Dies ist für die Nachfolgenera-tion eine Auseinandersetzung mit möglichen Chancen und Risiken als Basis einer **bewussten Entscheidung** zum Unternehmertum. Für die übergebende Genera-tion ist es Teil ihrer Verantwortung gegenüber den Nachfolgern. Dies gilt umso mehr, wenn im Rahmen der Generationsfolge Familienmitglieder ausbezahlt oder Erbschaftssteuern finanziert werden müssen. In diesem Fall kommen zusätzlich zur unternehmerischen Verantwortung auch finanzielle Belastungen auf das Unternehmen und/oder die übernehmenden Nachfolger zu.

## 2.1 Die wirtschaftliche Performance und deren Auswirkungen auf den Generationswechsel

Übergibt ein Unternehmer ein erfolgreiches und **ertragsstarkes Unternehmen**, so relativiert dies auf den ersten Blick die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen. Aufgrund der wirtschaftlichen Gegebenheiten kann der Prozess der Übergabe in ruhigen Bahnen erfolgen. Der Ablauf der Unternehmensüber-gabe wird kaum durch externe Einflüsse gestört. Eine gute wirtschaftliche Lage

erhöht die Bereitschaft der Nachfolgegeneration, das Unternehmen zu übernehmen, da die Risiken in der Unternehmensführung überschaubar und damit begrenzt sind. Umgekehrt tut sich auch der Übergebende leichter, ein gut bestelltes Haus ohne akute Herausforderungen zu übertragen. Die Gefahr der Überforderung der Folgegeneration ist geringer, als bei einem Unternehmen, das in wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckt.

Allerdings können in einem Unternehmen **verdeckte Probleme** existieren, die tief greifende Entscheidungen und Veränderungen erfordern. Übernimmt ein Nachfolger das Unternehmen, der eine andere Einschätzung von Handlungserfordernissen als die Vorgängergeneration hat, so resultieren daraus aufgrund unterschiedlicher Bewertungen schnell Diskussionen und Konflikte hinsichtlich der richtigen Unternehmensstrategie. Wollen Vorgänger und Nachfolger diese Situation vermeiden und eine Lähmung des Unternehmens verhindern, so sollten beide bereits im Vorfeld der Verantwortungsübernahme durch die Folgegeneration strategische Fragestellungen und insbesondere strategische Zielsetzungen gemeinsam klären.

Den Gegensatz zur Generationsnachfolge in einem ertragsstarken Unternehmen bildet die Übergabe eines Unternehmens, das sich in einer Krise befindet. Eine **Turn Around Situation** stellt bereits die agierende Generation vor erhebliche Herausforderungen. Meist ist das notwendige Know-how zur Krisenbewältigung nicht ausreichend vorhanden. Dies ist nicht verwunderlich, da sich das Unternehmen noch nie in einer derartigen Situation befunden hat. Die lange berufliche Tätigkeit der Vorgängergeneration hat allerdings meist zu einem umfangreichen Erfahrungsschatz und vielfältigen Kontakten und Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens geführt. Ein plötzlicher Wegfall dieser Erfahrungen kann den Gesundungsprozess stören oder verzögern. Intensive Erfahrungen können allerdings auch ihre Schattenseite haben. Dies ist dann der Fall, wenn die Bereitschaft der Vorgängergeneration zu **radikalen Einschnitten und Veränderungen** aufgrund langer Tätigkeit im Familienunternehmen die Distanz zu Personen und Gegebenheiten verkürzt und die Veränderungsbereitschaft des Unternehmers darunter leidet.

Die Folgegeneration hat meist eine größere Distanz zum Unternehmen. Dies unterstützt radikale Veränderungen und ist bei einer krisenhaften Unternehmenssituation positiv zu sehen. Allerdings fehlt es mangels der geringeren Berufserfahrung oft an der generellen Erfahrung in der Unternehmensführung. Verstärkt gilt dies für den Fall von Turn Around Erfahrung. Ein in der Krisenbewältigung erfahrener Nachfolger in den Dreißigern wird eher die Ausnahme denn die Regel sein. Erfolgt in dieser kritischen Unternehmenssituation der Einstieg durch die Folgegeneration, so kann es schnell zu einer Überforderung kommen. Dies führt nicht nur zur Frustration beim Nachfolger, sondern kann die Existenzgefährdung eines Unternehmens noch verstärken.

Die beste Möglichkeit, eine derartige Situation zu vermeiden, ist es, sich frühzeitig mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und den strategischen Herausforderungen auseinander zu setzen. Die **Analyse der betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten** und der **strategischen Optionen** stellt für alle Beteiligten einen wichtigen Schritt dar, um Risiken und Chancen bewusst abzuschätzen. Folgende Punkte sollten systematisch beachtet beziehungsweise analysiert und hinterfragt werden:

- Strategische Zukunftssicherheit des Geschäftsmodells
- Strukturelle Ergebnissituation und mittelfristiges Ergebnispotenzial des Unternehmens
- Finanzbedarf und Möglichkeiten und Erfordernisse zur Deckung des Finanzbedarfs
- Persönliche Haftungserfordernisse im Rahmen einer Finanzierung

Die **strategische Zukunftssicherheit** eines Unternehmens hängt in starkem Maße davon ab, ob es mit seinen Marken, Produkten, Vertriebswegen oder Organisationsstrukturen nicht nur heute, sondern auch zukünftig konkurrenzfähig ist. Dies erfordert eine nüchterne Sicht, wie sich das Wettbewerbsumfeld und die Spielregeln einer Branche darstellen und verändern und wie schnell diese Veränderungen vorstatten gehen. Ist ein Nachfolger zur Übernahme der Verantwortung für das Familienunternehmen bereit, so sollte er zunächst die Ausgangssituation hinsichtlich der strategischen Herausforderungen und der daraus abzuleitenden Entscheidungserfordernissen analysieren. Er schafft sich so eine Leitlinie, welche Gestaltungen er im Unternehmen vornehmen will und muss. In diesem Fall kann der Generationswechsel auch zum Auslöser für die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens werden.

Aus der Analyse der strategischen Ausgangssituation resultiert letztendlich auch die Betrachtung der **strukturellen Ergebnissituation** beziehungsweise zukünftiger Ergebnispotenziale. Stellt das Unternehmen die wirtschaftliche Existenzgrundlage für den Nachfolger dar, so sollte er sich einen Überblick darüber verschaffen, inwieweit diese Basis dauerhaft ist. Dies gilt vor allem dann, wenn ein Finanzierungsaufwand aus Erbschafts- oder Schenkungssteuern oder der Auszahlung von Familienmitgliedern zu erwarten ist, der aus dem Ertrag beziehungsweise dem Cash-Flow des Unternehmens finanziert werden muss.

Gerade bei einer Vielzahl zukünftiger Gesellschafter und/oder hohem Unternehmenswert ist der Aspekt der Finanzierung wesentlich. Muss sich ein Nachfolger privat verschulden, um beispielsweise andere Familienmitglieder auszahlungen, so langt das Einkommen aufgrund seiner arbeitsrechtlichen Tätigkeit im Unternehmen meist nicht aus, um den erforderlichen **Kapitaldienst** zu leisten. Erst die Gewinnausschüttungen des Unternehmens ermöglichen die „private“ Entschuldung. Rückläufige Ertragskraft des Unternehmens bei gleichzeitig **ergebnisunabhängigen Zins- und Tilgungserfordernissen** führen in diesem Fall zwangsläufig zu Problemen. Der nachfolgende Unternehmer steht dabei nicht nur vor der Herausforderung der operativen Ergebnisverbesserung im Unternehmen. Auch im privaten Bereich eröffnet sich so eine Front, an der es gilt zu kämpfen.

## 2.2 Rechtliche Gestaltungserfordernisse

Rechtliche Fragestellungen und Gestaltungserfordernisse begleiten jeden Generationsübergang. Vier wesentliche Gestaltungsschwerpunkte sind von Bedeutung:

- Rechtsformüberlegungen
- Familienrechtliche Vorsorge
- Erbrechtliche Regelungen
- Steuerliche Gestaltungsstrukturen

Je nach Größe des Unternehmens und Anzahl seiner derzeitigen und zukünftigen Anteilseigner stellt sich die Frage nach einer „**nachfolgefähigen**“ **Rechtsform**. Bei (kleineren) Unternehmen in der Rechtsform einer **Personengesellschaft** mit persönlicher Haftung stellt die Haftungssituation bereits ein erstes Hindernis für den Generationswechsel dar. Die Nachfolgeneration scheut aus verständlichen Gründen zu Beginn einer Unternehmensübernahme das Risiko einer persönlichen Haftung. Die gleichzeitige Übernahme von Unternehmensleitung und persönlicher Haftung stellt in ihrer Gesamtheit eine relativ hohe Hürde dar. Nur wenn es gelingt, die persönliche Haftung aufzuheben oder zumindest zu begrenzen, kann die Basis für eine Nachfolge geschaffen werden. Der erste Schritt ist in diesem Fall die Wahl einer Rechtsform, die dieses ermöglicht.

Die Anteilseigner größerer Unternehmen mit umfassendem Gesellschafterkreis diskutieren zum Zeitpunkt eines Generationenübergangs oft die Sinnhaftigkeit der **Aktiengesellschaft**. Sie erhöht zum einem – zumindest auf dem Papier – die Fungibilität der Anteile und erleichtert so die erforderliche oder sinnvolle Aufnahme externer Investoren. Die Trennung in überwachenden **Aufsichtsrat** und weisungsungebundenen **Vorstand** stellt eine Möglichkeit dar, klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen zwischen abgebender Generation und Nachfolgeneration zu schaffen. Allerdings lassen sich derartige Abgrenzungen auch über die Installierung eines **Beirats** mit entsprechender Aufgabenabgrenzung zur Geschäftsführung schaffen.

Als Nachteil werden gerade bei Familienunternehmen oft die deutlich höheren Publizitätsanforderungen, die möglicherweise erforderliche Mitbestimmung, die wesentlich strengeren formalen Anforderungen bei Rechnungslegung und Formvorschriften und die damit einhergehenden höheren Kosten gesehen. Ob die Aktiengesellschaft ein dienliches Instrumentarium zur Unterstützung beim Generationswechsel ist, sollte in jedem Einzelfall überprüft werden. Eine generelle Empfehlung verbietet sich, da völlig unterschiedliche Sichtweisen und Präferenzen hier einfließen müssen und können.

Eine Generationsnachfolge ohne **familienrechtliche Gestaltung** im Vorfeld der Übernahme der Gesellschaftsanteile kann im Konfliktfall zur Existenzgefährdung des Unternehmens führen. Existieren bei der Nachfolgeneration keine **Gütertrennung** oder kein **Ehevertrag**, der die Handhabung der unternehmerischen Beteiligung regelt, so bedeutet dies im Konfliktfall die Auszahlung eines Familienmitglieds. Die dann notwendige Kreditaufnahme zur Barauszahlung, sofern sie sich finanzieren lässt, erfordert wiederum die Ausschüttung von Gewinnen in den Privatbereich, um den Kapitaldienst für die aufgenommenen Verbindlichkeiten zu decken. Diese nicht thesaurierten Finanzmittel fehlen dem Unternehmen wiederum zur Eigenkapitalbildung, zur Finanzierung von Investitionen oder zur Entschuldung des Unternehmens selbst.

Ähnlich wie mit den familienrechtlichen Gegebenheiten verhält es sich mit **erbrechtlichen Regelungen**. Auch hier kann der Eintritt eines Erbfalls ohne rechtzeitige Vorsorge dazu führen, dass das Unternehmen in existenzielle Bedrängnis gerät. Zum einen, indem die Gewinne zur Finanzierung der Erbschaftssteuer benötigt werden, zum anderen indem es notwendig wird, Gesellschafterauseinandersetzungen zu finanzieren und dabei auf die Ertragskraft oder die Substanz des Unternehmens zurückgreifen zu müssen.

Hinzu kommt bei erbrechtlichen Auseinandersetzungen ohne rechtzeitige Vorsorge möglicherweise das Problem, dass sich aufgrund der Erbfolge die Beteiligungsverhältnisse am Unternehmen gravierend verändern. Dies wiederum kann die Handlungsfähigkeit von Geschäftsführung und Unternehmen beeinträchtigen. Dabei gibt es unterschiedliche Ausprägungen dieses Problems:

- Atomisierung von Anteilen
- Entscheidungsblockaden bei Gesellschaftern
- Existenz von „Erbhöfen“ und Proporzdenken

Die **Atomisierung von Anteilen** wird zum Problem, wenn es bei wichtigen Gesellschafterentscheidungen nicht gelingt, notwendige Mehrheiten zu schaffen. Oft verhindern eine geringe Beteiligungsquote, verbunden mit geringem Interesse am Unternehmen und das Fehlen dominanter und unternehmerisch interessierter Gesellschafter das Zustandekommen erforderlicher Mehrheiten. Dieser Fall kann dann eintreten, wenn sich ein Unternehmen über mehrere Generationen im Familienbesitz befindet und ehemals größere Anteilspakete als Folge von Vererbungen zu immer kleineren Anteilen geschrumpft sind. In diesen Fragen kann es gerade bei wichtigen Entscheidungen auf Gesellschafterebene zu **unkalkulierbaren Allianzen** und **Zufallsmehrheiten** kommen, die eine stringente Unternehmensführung erschweren. **Stimmenpoolung**, **treuhänderische Verwaltung** von Anteilen, **Stiftungsgestaltungen** oder die teilweise Übertragung von Rechten der Gesellschafterversammlung, zum Beispiel bei der Bestellung von Geschäftsführern auf einen **Beirat oder Aufsichtsrat** sind denkbare Instrumente, um möglichen negativen Konsequenzen vorzubeugen.

Ein weiteres Risiko erbrechtlicher Natur, das einer Atomisierung oft vorausgeht, ist das Eintreten von **Entscheidungsblockaden und Pattsituationen**, weil Gesellschafter gleichgewichtig vertreten sind, jedoch keiner über einen Mehrheitsanteil verfügt. Der Extremfall ist die 50:50 Verteilung der Anteile auf zwei Gesellschafter, die sich als Folge eines Erbfalls in der ersten Generation gebildet hat. Für den Fall, dass die Gesellschafter nicht nur ein finanzielles Interesse an Gewinnausschüttungen haben, sondern gestalterisch im Unternehmen tätig sein wollen, kann dies ein Unternehmen in seiner Handlungsfreiheit nachhaltig lähmen. Eine derartige Situation ist letztendlich nur dann zu vermeiden, wenn bereits im Vorfeld klare erbrechtliche Regelungen hinsichtlich der Anteilsverteilung und/oder der unternehmerischen Mitwirkung getroffen werden.

Die **Existenz von „Erbhöfen“ und ausgeprägtes Proporzdenken** stellt bei Familienunternehmen ein weiteres latentes Problem dar. Dies drückt sich beispielsweise im Falle von mehreren Familienstämmen darin aus, dass einzelne Stämme oder Personen Geschäftsführerpositionen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einem Familienzweig für sich beanspruchen. Solange sich dieser Anspruch

mit hinreichender Kompetenz der betroffenen Personen paart, stellt dies kein originäres Problem dar. In diesem Fall könnten Auswirkungen nur dadurch entstehen, dass die Zusammenarbeit auf der persönlichen Ebene gestört ist. Problematisch wird diese Konstellation dann, wenn Anspruch und vorhandene Kompetenz auseinanderklaffen. Rücken nicht geeignete Repräsentanten eines Stammes in die Geschäftsleitung ein, so kann dies zum einen zu Defiziten in der Funktionswahrnehmung führen. Zum anderen kann die mangelnde Kompetenz eventuelle Spannungen in der Geschäftsleitung verstärken, weil sich kompetent fühlende Familienmitglieder in ihrer Aufgabenausübung durch als nicht ausreichend kompetent erachtete Familienmitglieder gehindert sehen. Hier ist anzuraten, dass sich die Wahrnehmung von Funktionen an entscheidender Stelle immer an fachlichen oder führungsmäßigen Qualifikationen und nicht an **familiärem Proporzdenken** orientieren sollte.

**Steuerliche Gestaltungen** können im Rahmen des Generationswechsels sowohl im privaten Bereich, wie auch in der Unternehmenssphäre greifen. Eine zielgerichtete **Steuerplanung** und Steuergestaltung stellt zweifelsohne ein wichtiges Instrument zur Sicherung der Liquidität in einem Unternehmen dar. Problematisch werden sie in der Regel dann, wenn sie alle übrigen Gestaltungserfordernisse dominieren und sich Rechtsformwahl, Erbregelungen, Ausschüttungsverhalten, Verschuldung, etc. alleine an dem Wunsch orientieren, die Steuerbelastung möglichst gering zu halten. Eine kreative steuerliche Konstruktion stellt zum Zeitpunkt des Generationswechsels vielleicht noch nicht einmal ein Problem dar. Sie wirkt sich erst dann aus, wenn sich die Prämissen ihrer Gestaltung ändern, und sich beispielsweise zu späteren Zeitpunkten familienrechtliche oder gesellschaftsrechtliche Auseinandersetzungen ergeben oder sich die Ergebnissituation nachteilig verändert. Alle steuerlichen Konstruktionen sollten daher schon zum Zeitpunkt ihrer Entwicklung hinsichtlich möglicher Folgen bei veränderten Voraussetzungen überprüft werden. In manchen Fällen ist es sinnvoller, zum nahe liegenden Zeitpunkt eine höhere Steuerbelastung in Kauf zu nehmen, um in der Zukunft über eine größere Bandbreite an Handlungsoptionen zu verfügen.

## 2.3 Ausgestaltung von Unternehmensführung und Unternehmensorganisation

Nachfolgeregelungen zielen überwiegend darauf ab, dass die Nachfolger die **Gesamtleitung** des Unternehmens übernehmen. Der Eintritt in eine Ebene unterhalb der Unternehmensleitung dient in der Regel dazu, einen Nachfolger auf die Gesamtführung vorzubereiten. Diese Ebene ist nur in seltenen Fällen die angestrebte Zielfunktion. Damit rückt die ganzheitliche, unternehmerische Aufgabenstellung über kurz oder lang in den Vordergrund für die Nachfolgeneration. Auf diesen Fall ist das Unternehmen in seiner Organisation vorzubereiten, wofür es zwei Gestaltungsschwerpunkte gibt:

- Ausgestaltung der Führungsinstrumente
- Organisatorische Einordnung der Nachfolgeneration

Das **Führungsverständnis** einer übergebenden Generation ist in vielen Fällen durch eine eher **intuitive Unternehmensführung** geprägt. Vor allem die Gene-

ration, die ein Unternehmen aufgebaut hat, führt häufig auf diese Art und Weise. Technische oder vertriebliche Fähigkeiten, die Nähe zum Produkt und den Mitarbeitern aus der Gründungs- und Aufbauphase prägen den **Typus des Pionierunternehmers**. Gerade in Aufbauphasen mit ausgeprägter Wachstumsdynamik messen diese einer zahlenorientierten, auf Systematik bedachten Unternehmensführung wenig Bedeutung bei. Die nachgewiesenen unternehmerischen Erfolge bestätigen meist diese Sichtweise als richtig. Demzufolge verfügt das Unternehmen oft nur über schwach ausgeprägte Steuerungsinstrumente, wie zum Beispiel ein detailliertes Unternehmenscontrolling, eine umfassende Vertriebssteuerung oder ein systematisches Innovationsmanagement.

Die Folgegeneration hat oft ein völlig anderes Verständnis hinsichtlich der Art und Weise der Unternehmenssteuerung. Dieses Verständnis resultiert bereits aus der systematischen Vorbereitung auf die Übernahme der Führungsaufgabe. Systematisches Wissen aus einem Studium, zum Beispiel der Betriebswirtschaft, einem Ingenieurstudiengang oder ähnlich gelagerter Wissensvermittlung bilden die Basis für das Verständnis von Unternehmensführung. Dieses Verständnis orientiert sich stärker an **Methoden und Instrumenten** anstatt an Intuition und Erfahrung. Eine derartige Auffassung von Führung ist schon dadurch nachvollziehbar, dass es der Nachfolgegeneration zum Übergabezeitpunkt aufgrund des Alters meist noch an umfassender Berufserfahrung mangelt.

Ausgehend von derartigen Überlegungen sollte ein Unternehmen methodisch auf dieses Selbstverständnis vorbereitet werden. Andernfalls kommt es zu der Situation, dass der Nachfolger die Verantwortung übernimmt, er aber nicht in der Lage ist, das Unternehmen mangels der für ihn erforderlichen Instrumente zu führen. Daraus können zwei Folgen resultieren:

- Der Nachfolger steuert das Unternehmen mangels ausreichender Instrumente im „wirtschaftlichen Blindflug“ in eine Krise
- Der Vorgänger kann letztendlich nicht ausscheiden, da der Wegfall seiner Erfahrung vielfältige Probleme und mangelnde Führbarkeit bewirkt

Die Übergabe eines methodisch führbaren Unternehmens ist somit eine wesentliche Verantwortung, die die Vorgeneration trägt. Daher muss im Vorfeld oder im Rahmen eines Generationswechsels meist eine stärker systematisierte und auf Instrumente ausgerichtete Unternehmenssteuerung eingeführt werden. Andernfalls setzt er sich eventuell sogar dem Vorwurf aus, er verschleppe den Generationswechsel bewusst durch den permanenten Nachweis der eigenen Unersetzlichkeit.

Die Gestaltung der **Unternehmensorganisation** ist ein weiterer wichtiger Baustein im Rahmen der Generationenfolge. Meist besteht die Herausforderung darin, eine auf die Person des Unternehmers zugeschnittene Struktur- und Ablauforganisation umzugestalten. Erst dadurch wird sie überhaupt „**nachfolgefähig**“. Die meisten Unternehmer schaffen sich ein organisatorisches Umfeld, das auf ihre Fähigkeiten, Stärken und Schwächen zugeschnitten ist. Diese Führungsphilosophie ist bei inhabergeführten Familienunternehmen wesentlich stärker ausgeprägt, als dies bei einer Trennung von Management und Kapital beispielsweise bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft der Fall ist. Zum einen resultiert diese Tatsache aus einer viel längeren **Verweildauer** in der

Unternehmensleitung bei inhabergeführten Familienunternehmern als dies bei einem externen Management der Fall ist. Zum anderen sind die **Anpassungszwänge** für die eigene Organisation aufgrund des Gesellschafterstatus völlig anders. Der Unternehmer hat als Gesellschafter die alleinige **Gestaltungshoheit** und setzt sich daher wesentlich weniger intensiv mit organisatorischen Gestaltungsfragen auseinander. Eine Ausnahme bilden Organisationsformen, bei denen ganz bewusst eine externe Sicht der Dinge beispielsweise in Form eines beratenden Beirats eingeholt wird.

Soll das Unternehmen an einen familieninternen, oder aber auch an einen familienexternen Nachfolger übergeben werden, so stellt sich die Frage, ob die bestehende Organisation geeignet ist, diese Nachfolge zu unterstützen. Diese Frage stellt sich sowohl hinsichtlich der bestehenden Strukturen, der eingespielten Abläufe aber auch der agierenden Personen unterhalb der Unternehmensleitung. In vielen Fällen wird es erforderlich, die Organisation auf die neue Führungskonstellation auszurichten. Dies stellt einen wesentlichen Baustein innerhalb der systematischen Übergabepanung und der Übergabegestaltung dar.

## 2.4 Entscheidungsalternativen im Rahmen eines Generationswechsels

Die Übergabe eines Unternehmens innerhalb einer Familie stellt keine zwingende Notwendigkeit dar. Vielmehr handelt es sich um eine Option unter verschiedenen Möglichkeiten:

- Übergabe der Verantwortung an einen oder mehrere Nachfolger aus der Familie
- Realteilung des Unternehmens
- Gesamtverkauf des Unternehmens
- Aufnahme externer Gesellschafter
- Hereinnahme externen Managements

Je ernsthafter die vorgenannten Optionen dabei geprüft werden, desto sicherer werden alle Betroffenen und Beteiligten in ihrer Entscheidungsfindung.

Die Übergabe an einen oder mehrere Nachfolger aus der Familie stellt sozusagen den „nahe liegenden Normalfall“ für ein Familienunternehmen dar. Ist nur ein potenzieller oder interessierter Nachfolger vorhanden, so richtet sich die Frage auf die Entscheidung aus, ob dieser **übernahmewillig und übernahmefähig** ist. Werden diese Fragen positiv beantwortet, so konzentrieren sich alle Gestaltungsüberlegungen auf den organisatorischen Ablauf einer Verantwortungsübergabe. Wird die Frage negativ beantwortet, so erstrecken sich die Entscheidungserfordernisse auf die übrigen Optionen mit Ausnahme der Realteilung.

Gibt es mehrere potenziell geeignete Nachfolger, die auch willens sind, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, so stellt sich die Frage nach der

Sinnhaftigkeit einer Aufnahme aller willigen Nachfolger in das Unternehmen. Die Beantwortung der Frage sollte sich an folgenden Überlegungen orientieren:

- Vorhandener Aufgabenumfang
- Für das Unternehmen erforderliche Qualifikationen
- Bei den Nachfolgern vorhandene Qualifikationen
- Bereits im Unternehmen vorhandene personelle Ressourcen
- Wirtschaftliche Tragfähigkeit des Unternehmens für mehrere Nachfolger
- Konsens- oder Dissenspotenzial bei mehreren Familienmitgliedern im Unternehmen

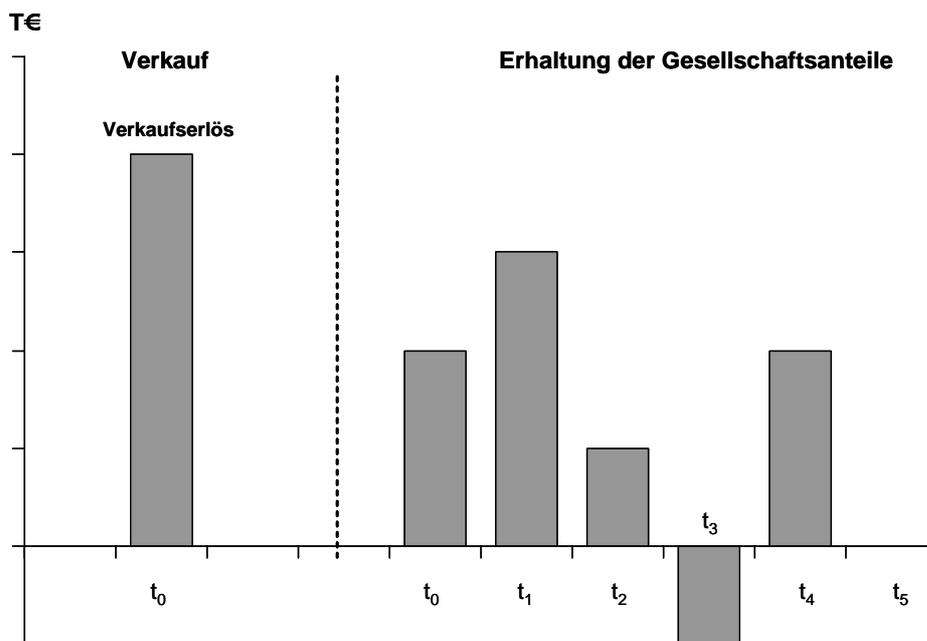
In der Praxis verkräften Unternehmen meist nur einen Unternehmer mit gesamthafter Verantwortung. Auch kann es nicht sinnvoll sein, ein Unternehmen mit drei kaufmännischen Leitern auszustatten, nur weil die Interessenlagen der drei potenziellen Nachfolger in diese Richtung gehen. Anders sieht dies aus, wenn sich die Interessen der Nachfolger auf die drei benötigten Funktionen Vertrieb, Produktion und Betriebswirtschaft verteilen. In diesem Fall konzentriert sich die Entscheidung auf die Überlegung, ob das Unternehmen drei Nachfolger mit ihren finanziellen Erwartungen trägt und ob diese Konstellation auf der menschlichen Ebene harmonisiert. Werden diese Fragen positiv beantwortet, so kann eine „**Mehrfachnachfolge**“ durchaus umgesetzt werden. Gibt es hinsichtlich der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, aber vor allem hinsichtlich eines aufeinander prallenden Führungsanspruchs der Nachfolger Konfliktpotenziale, so stellt sich die Frage, ob nicht eine **Realteilung** eine zweckmäßige Lösung sein kann. Diese setzt neben der Klärung einer Vielzahl rechtlicher und steuerlicher Fragen vor allem die Existenz teilbarer und nach ihrer Teilung überlebensfähiger Einheiten voraus. Die einfachste Realisierung dieser Option ist möglich, wenn das Unternehmen verschiedene Geschäftsfelder bearbeitet, die voneinander weitgehend unabhängig agieren. Eine Einbringung in rechtlich selbstständige Einheiten zu einem frühen Zeitpunkt unterstützt und vereinfacht die Umsetzung dieser Lösung. Allerdings stellt sich dann die Frage, ob eine Realteilung überhaupt nötig ist, oder ob die Übernahme der Verantwortung für eine Sparte oder eine der Tochtergesellschaften nicht bereits ein ausreichend weites Feld zur unternehmerischen Betätigung bietet. Dies würde zumindest zum Zeitpunkt der Generationenübergabe die Notwendigkeit von **Bewertungserfordernissen** mit dem damit einhergehenden Konfliktpotenzial vermeiden. Sollten sich die Ergebnisbeiträge und damit die Werte der verschiedenen Geschäftsfelder in der Zukunft sehr unterschiedlich entwickeln, so wird auch eine Diskussion über Anteilsverteilungen womöglich nur in die Zukunft verlagert. Unterschiedliche Charaktere und Fähigkeiten von Nachfolgern bei gleichzeitig ausgeprägtem Willen zur unternehmerischen Betätigung können daher eine sinnvolle Ausgangslage für eine Realteilung darstellen.

Werden zu viele Fragen hinsichtlich des Willens und der Fähigkeit zur Nachfolge von Familienmitgliedern negativ beantwortet, so stellt sich die Überlegung nach weiteren Alternativen. Der **Verkauf eines Unternehmens in seiner Gesamtheit** bildet gleichsam den extremen Gegenpol zu einer Nachfolge aus der eigenen Familie. Ausschlaggebend für eine Verkaufsentscheidung ist letztendlich die Überlegung, ob es sinnvoller ist, einen in der Vergangenheit geschaffenen

Unternehmenswert zum Zeitpunkt der erforderlichen Generationsfolge zu realisieren oder eine Weiterführung des Unternehmens unter einem externen Management bei gleichzeitiger Gesellschafterstellung zu bevorzugen.

Reduziert man diese Frage auf wirtschaftliche Folgen und mögliche Chancen und Risiken, so erfordert die Beibehaltung der Gesellschafterstellung auf längere Sicht deutlich höhere Gewinnerwartungen als sie die Kapitalisierung zukünftiger Gewinne im Rahmen eines Verkaufs erwarten lassen (Abb. 2). Eine fundierte Antwort auf diese Fragen erfordert wiederum eine Auseinandersetzung mit den **strategischen Perspektiven** des Unternehmens und seinem zukünftigen **Ergebnispotenzial**. Hinzu kommt die Frage, ob und wie schnell ein geeignetes externes Management gefunden werden kann. Diese Frage ist meist mit dem Risiko verknüpft, dass die Besetzung einer Unternehmensleitung nach einer langen Periode der Inhaberführung eine Vielzahl von Risiken bergen kann und ähnlich wie die Generationsfolge systematisch zu gestalten ist.

**Abb. 2: Gegenüberstellung von Verkaufserlösen und Gewinnerwartungen bei Erhaltung der Gesellschafteranteile**



Entscheidet sich der Unternehmer für den Verkauf des Familienunternehmens, so setzt dies die **Veräußerungsfähigkeit** des Unternehmens voraus. Diese spiegelt sich nicht nur in einer entsprechenden Nachfrage nach Unternehmensbeteiligungen wider. Auch hier stellt sich die Frage, ob das Unternehmen in seiner Organisation darauf ausgelegt ist, dass es ein Übernehmer führen kann. Gerade bei einer Veräußerung an Finanzinvestoren hat diese Frage herausragende Bedeutung. Will ein Unternehmer nach einer Veräußerung die Unternehmensleitung nicht mehr wahrnehmen, so muss er das Unternehmen frühzeitig von sich als Person unabhängig machen.

Die **Aufnahme externer Gesellschafter** bei gleichzeitiger Beibehaltung der eigenen Gesellschafterstellung beziehungsweise Übergabe der Gesellschafterposition an die Folgegeneration ist eine Option, wenn sich Finanzierungserfordernisse aus der **Abfindung von Gesellschaftern** ergeben und diese Abfindung nicht aus dem Privatvermögen oder durch Kreditaufnahme erfolgt. In einer derartigen Situation kommen auf das Unternehmen und die Familie gleichzeitig zwei Herausforderungen zu. Zum einen ist die Nachfolge in der Geschäftsleitung zu regeln, zum anderen ist das Unternehmen mit seinen Methoden und Instrumenten und insbesondere mit seinem Informations- und Kommunikationsverhalten auf einen erweiterten Gesellschafterkreis auszurichten. Je mehr sich die Interessen des neuen Gesellschafters auf die Einbindung in die operative Führung konzentrieren, desto mehr Aufmerksamkeit ist auf die **Professionalisierung und Systematisierung der Unternehmensführung** zu richten. Aufgrund der Erwartungshaltung und Zielsetzung von Investoren ist es besonders wichtig, sich frühzeitig über die eigenen Ziele und Vorstellungen klar zu werden, um so das Risiko von Enttäuschungen und Konflikten zu reduzieren. Je mehr Transparenz herrscht, desto besser ist auch die Verhandlungsposition bei der Bestimmung der Anteilswerte.

## 2.5 Typische Fehler bei der Generationsfolge und mögliche Frühindikatoren für entstehende Probleme

Betroffene und Beteiligte eines Generationswechsels haben meist den Wunsch, Fehler in diesem Prozess zu vermeiden. Erfahrungen aus der eigenen Nachfolgesituation, Erzählungen von Unternehmerkollegen oder die Hinweise von Geschäftspartnern wecken den Wunsch, die typischen Fehler bei Nachfolgeregelungen zu vermeiden. Diese lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Zu spätes Anstoßen der Nachfolgeplanung
- Fehlende Sparringspartner für eine offene und unvoreingenommene Diskussion von Möglichkeiten, Chancen und Risiken
- Fehlende Bereitschaft zur konsequenten Entscheidung
- Permanentes Hinausschieben des eigenen Ausscheidens
- Unrealistische Einschätzung der Fähigkeiten und Talente der Folgegeneration
- Zu später Aufbau von Beschäftigungsalternativen für den ausscheidenden Unternehmer

Zu **spätes Anstoßen** der Nachfolgeregelung ist einer der häufigsten Fehler. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Sie reichen von dem Verdrängen der Notwendigkeit bis zur tatsächlichen Abhängigkeit des Unternehmens von der Person und dem Arbeitseinsatz des Unternehmers. Befasst man sich nicht rechtzeitig mit der Generationsnachfolge, so führt dies zur Unsicherheit bei den betroffenen Nachfolgern ebenso, wie bei den Mitarbeitern im Unternehmen. Die Folge kann sein, dass sich durch dieses Nicht-Entscheiden und Nicht-Handeln die möglichen Optionen für das Unternehmen und den Unternehmer reduzieren. Der optimale Verkaufszeitpunkt vergeht oder der Nachfolger hat eine berufliche Alternative gefunden, die er aufgrund von deren Attraktivität nicht mehr aufgeben will.

Nachfolgeregelungen sind höchst persönliche Eingriffe in die Lebensumstände der Beteiligten. Oft berühren sie unterschwellige Ängste, Emotionen und Gefühle. Selbst extrovertierte Unternehmer zögern häufig, sich hinsichtlich dieser Frage ihrer Umgebung mitzuteilen. Im familiären Umfeld herrscht ein großes Maß an Betroffenheit. Dies erschwert es allen Familienmitgliedern, diejenige Objektivität an den Tag zu legen, die der Unternehmer für seine Entscheidungen sucht. Gibt es für den Unternehmer **keinen Sparringspartner**, mit dem er die Fragen der Generationsnachfolge unvoreingenommen diskutieren kann, so schiebt er den Zeitpunkt der Generationsentscheidung vor sich her. Ursache dafür ist, dass der Unternehmer angesichts verschiedener Optionen zu keinem eindeutigen Ergebnis bei der Nachfolgeplanung kommt. Seine Hoffnung ist es, durch Erkenntnisse und Informationen in der Zukunft eine tragfähige Nachfolgeregelung schaffen zu können.

Ähnlich gelagert ist das Thema der **fehlenden Bereitschaft zur konsequenten Entscheidung**. In diesem Fall hat sich die Vorgängergeneration rechtzeitig mit dem Thema auseinandergesetzt, hat alle Informationen zusammengetragen, alle Chancen und Risiken abgewogen und muss letztendlich nur noch den letzten Schritt der definitiven Entscheidung tun. Gerade davor schreckt die Vorgängergeneration jedoch zurück, weil sie die Unumkehrbarkeit dieses letzten Schrittes fürchtet. Motiv hierfür ist oft die Erkenntnis, dass womöglich ein großer Teil des Lebensinhalts entfällt. Anders als bei einem Unternehmen mit der Trennung von Kapital und Management gibt es bei einem geschäftsführenden Gesellschafter keine Instanz, die von vornherein oder zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Altersgrenze für die Tätigkeit im Unternehmen ziehen kann. Will der Unternehmer seine „Beschäftigung“ nicht verlieren, so zögert er den Zeitpunkt seines Ausscheidens immer wieder hinaus. Er hat nicht rechtzeitig dafür vorgesorgt, dass es zur Tätigkeit im Unternehmen Alternativen gibt.

Der Gedanke der **eigenen Unersetzbarkeit** und ein damit einhergehendes **unrealistisches Selbstbild** beziehungsweise eine unrealistische Einschätzung der **Fähigkeiten des Nachfolgers** sind ein weiteres Phänomen bei Generationswechseln. In diesem Zusammenhang wird dann häufig argumentiert, der Nachfolger „sei noch nicht soweit“. Dies führt ebenfalls zu einem permanenten Hinausschieben des Übergabezeitpunkts. Oft liegt die Ursache für dieses Hinausschieben oder das Hervorheben der (noch) mangelnden Fähigkeiten des Nachfolgers aber darin begründet, dass der Unternehmer nach seinem Ausscheiden **kein Betätigungsfeld** mehr sieht, das ihn ausfüllt. Daher zögert er die Unternehmensübergabe hinaus, um diese Situation zu vermeiden.

## 2.6 Die Generationsnachfolge als Krisenauslöser

Der „Worst Case“ einer Generationsnachfolge tritt ein, wenn dieses Ereignis zum **Auslöser einer Unternehmenskrise** wird. Dies ist möglicherweise dann der Fall, wenn die Nachfolge nicht oder nur vermeintlich geklärt ist. Im letztgenannten Fall wiegt sich die Vorgängergeneration in der Illusion, dass die eigenen Nachkommen trotz gegenteiliger Bekundungen doch noch „irgendwann“ in das Unternehmen eintreten. In der Hoffnung auf dieses Ereignis befasst sich der Unternehmer nicht mit alternativen Überlegungen zum Verkauf oder zur Hereinnahme

eines Fremdmanagements. Kann der Unternehmer das Unternehmen ab einem bestimmten Zeitpunkt, zum Beispiel aus gesundheitlichen Gründen, nicht mehr in der erforderlichen Weise führen, so kann diese **Führungslosigkeit** beim Fehlen einer qualifizierten zweiten Ebene zu ernsthaften wirtschaftlichen Problemen führen.

Die Übernahme der unternehmerischen Verantwortung durch einen **ungeeigneten Nachfolger** ist ebenfalls ein möglicher Krisenauslöser. Je besser die wirtschaftliche Performance des Unternehmens zum Übergabezeitpunkt ist, desto mehr verdeckt dies die Tatsache, dass die Nachfolgeregelung die Grundlage für den Verfall der wirtschaftlichen Performance darstellt. Oft erfolgt eine derartige Regelung sogar im Bewusstsein der Vorgängergeneration, dass der Nachfolger eigentlich nicht geeignet ist. Diese Erkenntnis wird allerdings durch die Überlegung verdrängt, dass das Unternehmen in guter wirtschaftlicher Verfassung ist und über eine qualifizierte zweite Ebene verfügt. Diese führt das Tagesgeschäft selbstständig und erfolgreich. Eine derartige Konstellation wird dann zum Risiko, wenn der Nachfolger sich der eigenen unternehmerischen Restriktionen nicht bewusst ist oder sein zukünftiges Betätigungsfeld im Fällen unternehmerischer Entscheidungen sieht, deren Auswirkungen er aufgrund mangelnder Erfahrungen nicht oder noch nicht überblickt.

Die Folgen einer derartigen Verhaltensweise sind keine plötzlich auftretenden Unternehmenskrisen. Es handelt sich um einen schleichenden Prozess. Dieser beginnt mit einer **Erosion der Führungskräfte**. Das Entscheidungsverhalten des Nachfolgers frustriert qualifizierte Leistungsträger. Sie verlassen das Unternehmen und werden durch neue Mitarbeiter ersetzt. Diese richten aufgrund der Rekrutierung durch den Nachfolger ihre Loyalität stark auf ihn aus. Dabei geht nicht nur fachliches und unternehmensspezifisches Know-how verloren. Ebenso schwer wiegt die Tatsache, dass das Unternehmen die kritische Distanz der früheren Führungskräfte verliert. Im schlimmsten Fall wird diese durch eine eher unkritische Orientierung der neuen Führungskräfte auf den Nachfolger ersetzt.

### 3 Die Psychologie des Generationswechsels

Kaum ein Ereignis in einem Familienunternehmen ruft solche **Emotionen** und **Konflikte** hervor, wie ein Generationswechsel. Psychologische Elemente spielen hierbei eine wesentliche, wenn nicht sogar die dominante Rolle. Die sachlich-organisatorische Festlegung des Ablaufs ist daher nur die Grundlage für den eigentlichen Prozess. Erst das Beherrschen der **psychologischen Phänomene** entscheidet, wie konfliktarm oder konfliktreich eine Generationsnachfolge abläuft.

#### 3.1 Merkmale und Motive von Nachfolgern und Vorgängern

Im Mittelpunkt psychologischer Betrachtungen steht zunächst die **Persönlichkeitsstruktur** des Nachfolgers. Natürlich ist jede Person sehr individuell ausgeprägt und weist vielfältige **Charaktermerkmale** auf. Konzentriert man sich auf diejenigen, die für einen Generationswechsel besonders bedeutsam sind, so sollte man sich mit folgenden Merkmalen auseinander setzen:

- Emotionale Stabilität und Durchsetzungsfähigkeit
- Selbstbild und Selbstwertgefühl
- Geltungsdrang
- Konkurrenzempfinden
- Loyalitätsdenken
- Führungsanspruch

Die **emotionale Stabilität und Durchsetzungsfähigkeit** eines Nachfolgers beeinflusst nicht nur sein späteres Verhalten bei schwierigen unternehmerischen Entscheidungen. Bereits im Klärungsprozess einer Generationsnachfolge entscheiden sie darüber, ob ein Nachfolger seine eigenen – gegebenenfalls konträren – Vorstellungen einbringt oder „alles mit sich machen lässt“. Ist sie nicht vorhanden, so führt dies im negativen Fall zu Entscheidungen und Verantwortungsübernahmen, die so nicht gewollt sind. Dass einer derartigen Nachfolge wenig Erfolg beschieden ist, liegt auf der Hand.

Das **Selbstbild** und das **Selbstwertgefühl** des Nachfolgers beeinflussen in vielfältiger Weise die Entscheidungsfindung. Hier ist eine große Bandbreite von Auswirkungen denkbar. So kann die Übernahme der unternehmerischen Verantwortung zu einer wichtigen Quelle für das eigene Selbstwertgefühl werden. Umgekehrt kann ein unrealistisches Selbstbild, verknüpft mit ausgeprägtem Geltungsdrang dazu führen, dass sich die Übernahme der Verantwortung als fatale Fehlentscheidung erweist.

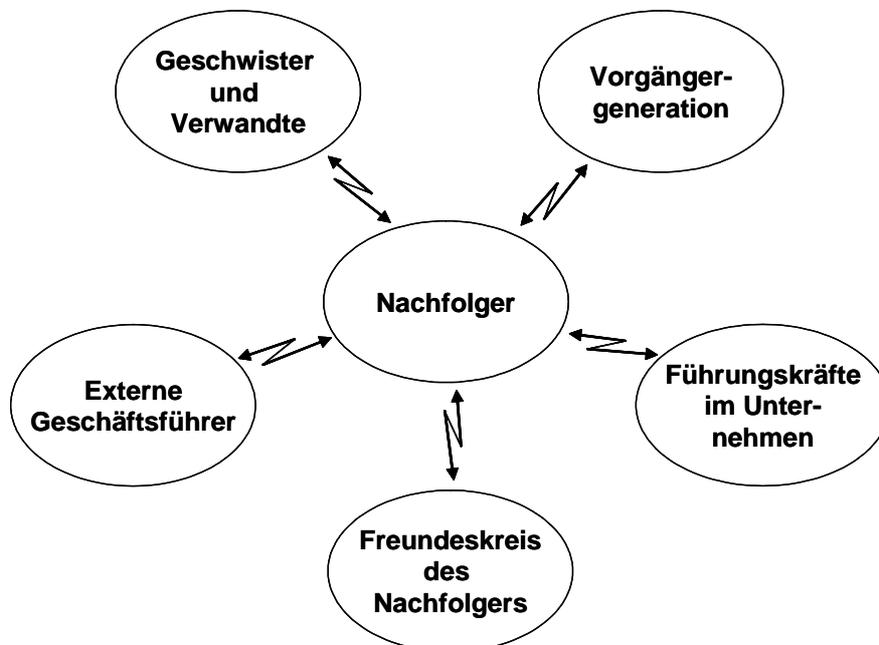
Latentes **Konkurrenzempfinden** ist ein häufiges Phänomen bei Nachfolgeprozessen. Dieses kann sich in unterschiedlicher Form ausprägen und vielfältige Quellen besitzen (Abb. 3). Meist wird von den Betroffenen der Eintritt eines Nachfolgers offen oder verdeckt als Bedrohung eigener Kompetenzen und des eigenen Führungsanspruchs empfunden. Diese Empfindungen sind bei Führungskräften gegeben, die sich durch den Nachfolger in ihrer Position

gefährdet sehen. Sie können aber auch beim Vorgänger entstehen. Letzteres ist der Fall, wenn der Nachfolger sehr rasch und mit neuen Ideen in die Übernahme von Verantwortung strebt. Konkurrenzdenken auf Seiten der Nachfolgeneration entsteht, wenn keine klaren Termine für die Übertragung von Verantwortung definiert werden. Dieser Fall ruft beim Nachfolger den subjektiv empfundenen Zwang hervor, sich gegenüber der Vorgängergeneration zu profilieren. Je ausgeprägter die Charaktere der agierenden Personen sind, desto ausgeprägter gestalten sich die Konkurrenzsituationen.

**Loyalitätsdenken** ist oft eine wesentliche Triebfeder für den Nachfolger, um in die Verantwortung für das Familienunternehmen einzutreten. Zum Problem wird diese grundsätzlich positive Eigenschaft, wenn das Loyalitätsdenken einen inneren Konflikt beim Nachfolger hervorruft. In solchen Fällen tritt ein Nachfolger in das Unternehmen ein, obwohl dies nicht seinen Lebensvorstellungen entspricht oder er keine ausreichende Gelegenheit hatte, sich mit den persönlichen Folgen seines Eintritts auseinander zu setzen. Innere Unzufriedenheit und damit einhergehende fehlende Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen können die negative Folge sein.

Der **Führungsanspruch**, der sich in extremer Ausprägung auch in Machtansprüchen ausdrückt, ist ein weiteres Persönlichkeitsmerkmal mit großer Bedeutung für Generationsfolgen. Dies gilt vor allem beim Aufeinandertreffen von Führungsansprüchen der Vorgänger- und Nachfolgeneration. Eine solche Konstellation artet im Negativfall in einen kontraproduktiven Machtkampf der Generationen aus.

**Abb. 3: Quellen latenter Konkurrenzbeziehungen**



Aber auch die Vorgängergeneration zeichnet sich durch bestimmte Merkmale und Verhaltensweisen aus, die einen Generationswechsel stark beeinflussen

können. Zum großen Problem jeder Nachfolge kann der fehlende **Übergabewille** der Vorgeneneration werden. Die Ursachen hierfür sind vielfältig:

- Fehlendes Vertrauen in die Nachfolger
- Überschätzung der eigenen Bedeutung
- Furcht vor dem Wegfall von Beschäftigung
- Furcht vor „Bedeutungslosigkeit“

Fehlt es an **Vertrauen in den Nachfolger**, so kämpft oft der Wunsch nach familiärer Kontinuität mit der Einschätzung, dass der Nachfolger „noch nicht soweit ist“. Dieses fehlende Vertrauen in dessen Fähigkeiten führt zu einem stetigen Hinauszögern der tatsächlichen Übergabe, schafft den „**ewigen Kronprinzen**“ und signalisiert dem Nachfolger unterschwelliges oder offenkundiges Misstrauen in dessen Fähigkeiten. Die fehlende Offenheit in der Kommunikation zerstört sukzessive die Basis einer vertrauensvollen Übergabe.

Ein derartiges Hinauszögern der Übergabe geht oft einher mit der Einschätzung der Vorgängergeneration, dass man für das Unternehmen eigentlich unentbehrlich ist. Diese Überschätzung der **Bedeutung der eigenen Person** führt ebenfalls zum Phänomen des „ewigen Kronprinzen“. Es ist in seiner Konsequenz sogar noch gravierender als das fehlende Zutrauen in die Fähigkeiten der Folgegeneration. Dieser kann anhand objektiver Erfolge rechtfertigen, dass er das Vertrauen verdient, indem er mit seiner Aufgabe wächst. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Vorgänger im Laufe der Zeit erkennt, dass er seine eigene Bedeutung als zu hoch einschätzt, ist hingegen geringer. Dies resultiert aus der Tatsache, dass es im Unternehmen kaum jemanden gibt, der dieses überzogene Selbstbild zurechtrückt. Dafür ist die Stellung eines geschäftsführenden Gesellschafters meist zu herausgehoben.

Die Furcht vor dem **Wegfall von Beschäftigung** ist besonders bei solchen Unternehmern stark ausgeprägt, die über viele Jahre hinweg mit hohem zeitlichem und emotionalem Einsatz das Unternehmen geführt haben. Entfallen alle damit zusammenhängenden Aktivitäten innerhalb kurzer Zeit und gibt es für die dann frei werdenden Zeitbudgets keinen adäquaten Ersatz, so wird aus Furcht vor der dann entstehenden **Beschäftigungsleere** der Zeitpunkt der Übergabe immer wieder hinausgezögert.

Neben der wegfallenden Betätigung kann auch die Tatsache eine Rolle spielen, dass damit eine gewisse **Bedeutungslosigkeit** verbunden ist. Die Rolle des Unternehmers geht auf den Nachfolger über, und dieser repräsentiert nunmehr das Unternehmen auch nach Außen. Die Furcht vor dem Verlust an gesellschaftlichem und sozialem Status als „pensionierter Unternehmer“ mag in dem einen oder anderen Fall Übergabezeitpunkte verzögern.

Will man den Prozess als Betroffener, Beteiligter oder externer Begleiter gestalten, so hilft eine Typologisierung verschiedener Verhaltensweisen. Dabei existieren grundsätzlich unterschiedliche Verhaltensmuster der abgebenden und der übernehmenden Generation. Das frühzeitige Erkennen von Typologien erleichtert den Umgang mit der Situation beträchtlich. Die Beteiligten und Betroffenen sind so in der Lage, sich frühzeitig auf persönliche Vorstellungen, Verhaltensmuster

und Reaktionsmuster einzustellen und das eigene Handeln danach auszurichten. Vor allem der Umgang mit möglichen Konfliktfeldern beider Seiten wird dadurch wesentlich entschärft. Selbstverständlich kommen die nachfolgend beschriebenen Typologien in der Praxis nicht in Reinform vor. Sie werden sich überschneiden und mischen. Allerdings lassen sich durch eine systematische Abgrenzung mögliche Merkmale und Eigenschaften besonders deutlich herausarbeiten.

### 3.2 Unternehmertypologien in der abgebenden Generation

Auf der Seite der abgebenden Generation sind vor allem die folgenden Merkmalsausprägungen und Typologien besonders häufig vertreten:

- Emotionale Erfolgsunternehmer
- Entscheidungsfreudige Macher
- Übermächtige Netzwerker
- Umtriebige Verkäufer
- Verspielte Techniker
- Technokratische Verwalter
- Gelassene Delegierer
- Verdrängende Bewahrer
- Klammernde Patriarchen

Der **emotionale Erfolgsunternehmer** zeichnet sich dadurch aus, dass er das Unternehmen mit viel Intuition und sehr hohem persönlichem Einsatz aufgebaut hat. Er hält wenig von „theoretischen“ Instrumenten der Unternehmensführung und vertraut in hohem Maße auf seine Intuition und vor allem auf seine Fähigkeiten im Umgang mit den Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dabei ist er in seinem Kommunikationsverhalten oft sehr reserviert und teilt sich seiner Umgebung oft wenig mit. Sein Entscheidungsverhalten ist oft impulsiv und überrascht seine Umgebung aufgrund der geringen Kommunikationsintensität. Seine Bindung an das Unternehmen ist hoch. Gerade ihm fällt die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation besonders schwer.

Der **entscheidungsfreudige Macher** misst anders als der emotionale Erfolgsunternehmer systematischen Instrumenten deutlich größere Bedeutung zu. Er nutzt diese konsequent, stützt sich wesentlich stärker auf Zahlen und Controllinginformationen ab, ohne sich dabei jedoch zu sehr im Detail zu verlieren. Aufgrund seines Verhaltens könnte er durchaus auch ein Konzernunternehmen erfolgreich führen. Er leitet aus den Entscheidungsgrundlagen innerhalb kurzer Zeit die erforderlichen Aktivitäten ab. Er hat eine ausgeprägte Bindung vor allem an die Aufgaben, die mit der Unternehmereigenschaft einhergehen. Gibt man ihm im Zuge der Generationenfolge eine neue Aufgabe, die ihn ausfüllt, so lockert er die Bindung zum übergebenen Unternehmen relativ schnell.

Der **übermächtige Netzwerker** hat sein Unternehmen vermeintlich oder tatsächlich im Griff. Die Geschäfte laufen quasi von alleine oder werden durch eine qualifizierte Führungsmannschaft auf der zweiten Ebene gemanagt. Dies schafft zeitliche Freiräume. Er konzentriert sein Zeitbudget daher auf Aktivitäten außerhalb des Unternehmens, die jedoch unmittelbaren oder mittelbaren Nutzen für das Unternehmen erbringen sollen. Typisch für diesen Unternehmertypus ist die Wahrnehmung von Funktionen in Verbänden, Aufsichtsgremien, IHK's, Kommissionen, etc. Er sieht sich gleichsam als „Außenminister“ des Unternehmens. Je länger er diese Funktionen wahrnimmt, desto mehr prägen sie das Selbstbild und das Selbstwertgefühl. Ein derartig veranlagter Unternehmer gewinnt im Rahmen des Generationswechsels rasch Abstand zum Tagesgeschäft und mischt sich bei der Generationenübergabe kaum in die internen Abläufe und Entscheidungen ein. Es fällt ihm allerdings umso schwerer, seine außenwirksamen Funktionen abzugeben.

Der **umtriebige Verkäufer** hat zu einem frühen Zeitpunkt Markt und Branche als Betätigungsfeld entdeckt. Er pflegt enge, meist über Jahre oder sogar Jahrzehnte gewachsene Beziehungen zum Kunden. Diese schätzen die persönliche Betreuung durch den Unternehmer, die oft an der eigenen Vertriebsorganisation vorbeigeht. Der Unternehmer versteht sich als der oberste Akquisiteur und Key Account Manager des Unternehmens. Sein Entscheidungsverhalten ähnelt in seiner Impulsivität dem des emotionalen Erfolgsunternehmers. In der Branche und beim Wettbewerb verkörpert er das Unternehmen nach Außen. Hier ergibt sich beim Generationswechsel die Herausforderung, langjährig gewachsene Kundenkontakte auf die Nachfolgeneration zu übertragen. Dies ist schon bei intensiven persönlichen Beziehungen nicht einfach. Schwierig wird die Situation vor allem dann, wenn der Nachfolger aufgrund seiner persönlichen Interessen und Fähigkeiten seine Schwerpunkte nicht im vertrieblichen Bereich hat. In diesem Fall, muss der Vorgänger diese Kundenkontakte auf die Vertriebsorganisation verlagern. Dies wiederum kann dazu führen, dass Kunden sich aufgrund fehlender „Chefbetreuung“ nach einem Generationswechsel umorientieren.

Der **verspielte Techniker** hat das Unternehmen, ausgehend von einer Produktidee, oft als Pionierunternehmer aufgebaut. Seine Aktivitäten und Interessen richten sich auf das Produkt und die Entwicklung neuer Produkte. Zwar repräsentiert er das Unternehmen nach Außen, diese Öffentlichkeitswirkung bedeutet ihm jedoch wenig und ist nicht die Quelle seiner Selbstbestätigung. Diese entspringt eher der Lösung technisch komplexer Herausforderungen. Ähnlich wie der umtriebige Verkäufer legt auch er wenig Wert auf betriebswirtschaftliche Instrumente. Oft kommt es vor, dass er zwar eine herausragende technische Lösung schafft, diese sich jedoch nur schwer vermarkten lässt oder in der Vermarktung zur Ergebnisbelastung wird, da sie ohne ausreichende Überprüfung der Ergebnisqualität stattfindet. Im Rahmen des Generationswechsels lassen sich Übergabelösungen auf den ersten Blick leicht realisieren. Konfliktfelder ergeben sich erst dann, wenn die Folgegeneration betriebswirtschaftliche Vorstellungen hinsichtlich der Ergebnisbeiträge von Produkten entwickelt und dabei „technische Spielwiesen“ der Vorgängergeneration aufgeben will.

Der **technokratische Verwalter** ist ein eher seltenerer Typus. Die damit einhergehenden Einstellungen und Vorstellungen widersprechen eigentlich dem unternehmerischen Denken. Dieser Unternehmer nutzt vielfältigste Methoden und Instrumente, um das Unternehmen zu steuern und zu führen. Diese Instrumente

werden im Lauf der Zeit immer stärker verfeinert und nach und nach zum Selbstzweck. Im Unternehmen wird dieses Vorgehen oft als reine Überwachungsmentalität interpretiert und sorgt für entsprechende Frustration bei den Mitarbeitern. Oft haben derartig agierende Unternehmer das Unternehmen bereits selbst als Nachfolger übernommen, ohne dass dies eigentlich ihren Interessen entsprach. Hier ist die Gefahr groß, dass das eigentliche Geschäft vor lauter Überwachung und Kontrolle zu kurz kommt und bereits der Mangel verwaltet wird.

Der **gelassene Delegierer** übergibt ein effizient geführtes Unternehmen. Er hat bereits frühzeitig für effektive Strukturen und Instrumente gesorgt und die Organisation weitgehend unabhängig von seiner Person und Präsenz gemacht. Er beschränkt sich auf die wesentlichen Entscheidungen und mischt sich nur in Sonderfällen in das Tagesgeschäft ein. Dies ermöglicht als Alternative zur Weitergabe der Verantwortung innerhalb der Familie die rasche Installation eines externen Managements. Dem Nachfolger aus der Familie erleichtert dieser Zustand den Einstieg erheblich. Allerdings birgt diese Situation für die fernere Zukunft eventuelles Konfliktpotenzial mit den Führungskräften und Mitarbeitern. Diese sind es gewohnt, eigenständig zu agieren. Will der Nachfolger als Beweis eigener Kompetenz neue Wege beschreiten, so kann er dabei auf Widerstand und mangelnde Akzeptanz seiner Vorstellungen stoßen. Aufgrund des geringen Erfahrungshorizonts auf seiner Seite und des umfangreichen Wissens bei den Mitarbeitern setzt er geplante Neuerungen nur schwer durch. Die Organisation ist nur schwer bereit, eingespielte Wege zu verlassen, hat sie doch den bisherigen Erfolg als Argument auf ihrer Seite. Bei anhaltendem Widerstand kann dies zur Frustration auf beiden Seiten führen. Im äußersten Fall gibt der Nachfolger auf oder die erfahrenen Führungskräfte verlassen das Unternehmen. Beides kann nicht Zweck einer Generationsnachfolge sein.

Der **verdrängende Bewahrer** führt ein Unternehmen, um dessen wirtschaftliche Performance es nicht zum Besten bestellt ist. Seine Resignation resultiert zum einen aus dem Wissen um die wirtschaftliche Situation, die zu ändern er sich nicht in der Lage sieht. Zum anderen resultiert sie aus dem Wissen, dass sich die Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger aus der Familie nicht realisieren lässt. Dies resultiert aus der mangelnden Bereitschaft der Folgegeneration, in einem wirtschaftlich schwachen Unternehmen Verantwortung zu übernehmen oder aus der eigenen Erkenntnis, dass die Übertragung unternehmerischer Verantwortung auf die Nachfolger in der Familie nicht zumutbar ist. Letztendlich sieht sich dieser Unternehmer in einer generationsmäßigen Sackgasse, da auch eine Veräußerung aufgrund der schwachen Performance zu keinem oder nur sehr geringem Vermögenszuwachs in der Familie führt. Bei einer dennoch erfolgenden Veräußerung würde der geringe Verkaufserlös sogar noch als Bestätigung unternehmerischen Versagens interpretiert werden. Diese Situation führt dazu, dass diese Unternehmen oft mühsam über Wasser gehalten werden, in der Hoffnung, dass sich die Dinge „von alleine“ ins Positive verändern. Dieser Fall tritt in der Praxis jedoch meist sehr selten ein. Oft gerät das Unternehmen in erhebliche Schieflage und muss dann auf Druck externer Kapitalgeber zu einem minimalen Kaufpreis veräußert werden. Um einem derartigen Ende des Nachfolgeprozesses vorzubeugen, ist es sinnvoller, über den Einsatz eines restrukturierungserfahrenen externen Managements frühzeitig die Probleme anzugehen. Nach erfolgter Restrukturierung kann ein im Ergebnis stabiles Unternehmen auf den Nachfolger übertragen werden.

Der **klammernde Patriarch** repräsentiert das Negativbeispiel eines Generationswechsels schlechthin. Mit seinem Führungsstil und seinen unternehmerischen Aktivitäten war er in der Vergangenheit erfolgreich. Allerdings hat er den richtigen Zeitpunkt zur Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger versäumt. Das Fehlen eines geeigneten Nachfolgers wird als Grund genannt, um bis ins hohe Alter hinein die Führung des Unternehmens in der Hand zu behalten und die eigene Unersetzlichkeit zu beweisen. Gerade bei Familienunternehmen führt dies zur kuriosen Situation, dass nicht nur zwei sondern sogar drei Generationen von Familienmitgliedern im Unternehmen tätig sind. Dabei sind die „Nachfolger“ bereits selbst in einem Lebensalter, in dem sie eigentlich über eine Weitergabe der Verantwortung nachdenken müssten. Klammernde Patriarchen neigen dazu, „**ewige Kronprinzen**“ zu installieren, die aufgrund begrenzter Kompetenzen nicht als Unternehmer gelten können, gleichzeitig jedoch keine beruflichen Alternativen mehr haben. Hier wird die Generation nicht zu einem bilateralen Konfliktfeld, sondern durch den Einbezug der Enkelgeneration zum völlig unübersichtlichen „Gefechtsfeld“, auf dem im Extremfall eine Vielzahl unterschiedlichster Ziele, Motive und Verhaltensweisen in Einklang zu bringen sind.

### 3.3 Typologien in der Folgegeneration

Ebenso wie bei der abgebenden Generation schälen sich auch für die übernehmende Generation bestimmte Typologien heraus. Diese unterscheiden sich alleine schon aufgrund des niedrigeren Lebensalters und der damit einhergehenden geringeren Berufserfahrung von der Vorgängergeneration. Unabhängig von der individuellen Ausprägung verfügen sie über eine qualifizierte Ausbildung als Gemeinsamkeit. Der in Unternehmerfamilien stark ausgeprägte Wunsch nach einer Familiennachfolge hat schon frühzeitig zu entsprechenden Weichenstellungen bei der Wahl des Ausbildungs- oder Studienweges geführt. Eine klare Vorstellung, wo die persönlichen Interessen bei der Führung des Unternehmens liegen, liegt aufgrund des Alters oft noch nicht vor. Allenfalls die Wahl der Ausbildung lässt Rückschlüsse auf die Interessenrichtung zu. Die Praxis formt vor allen folgende Typologien in der Folgegeneration heraus:

- Lernwillige Beobachter
- Ungeduldige Macher
- Konzeptionelle Gestalter
- Visionäre Impulsgeber
- Distanzierte Genießer

Der **lernwillige Beobachter** ist grundsätzlich bereit, Verantwortung zu übernehmen. Allerdings möchte er sich jedoch zunächst durch „Beobachten“ des Unternehmensgeschehens auf seine Aufgabe vorbereiten. Auf diese Weise verhindert er mögliche Fehlentscheidungen infolge eigener Unsicherheiten. Er will sich schrittweise an die Aufgabe heranzuführen lassen und nach und nach Entscheidungssicherheit erlangen. Oft sind derartige Nachfolger noch nicht sicher, ob sie der unternehmerischen Aufgabe gewachsen sind. Sie erlangen die Bestätigung, das Richtige zu tun, im Laufe des Beobachtungsprozesses. Wichtig ist

dabei jedoch, dass die Übernahme von Verantwortung auch tatsächlich erfolgt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Nachfolger zum ewigen Trainee oder Assistenten wird.

**Ungeduldige Macher** zeichnen sich dadurch aus, dass sie klare Vorstellungen darüber haben, wie sie ihre Rolle als Unternehmer wahrnehmen möchten. Oft haben sie bereits berufliche Erfahrungen außerhalb des Familienunternehmens gesammelt und möchten die dort gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen möglichst schnell in das Familienunternehmen einbringen. Der positive Drang, Dinge anders zu gestalten, birgt dabei ein entsprechendes Konfliktpotenzial zur Vorgängergeneration ebenso wie gegenüber den Führungskräften des Unternehmens. Wenn es gelingt, die Energie und den Gestaltungswillen dieses Nachfolgertypus zu kanalisieren, ist dies die Basis für eine nachhaltige Sicherung der familiären Nachfolge.

Der **konzeptionelle Gestalter** entwickelt seine unternehmerischen Vorstellungen vor allem aus seinem fundierten theoretischen Wissen. Oft war er zur Vorbereitung auf seine unternehmerische Aufgabe in der Stabsabteilung eines großen Konzernunternehmens, als Assistent der Unternehmensleitung in einem größeren Unternehmen oder in einem Beratungsunternehmen tätig. In diesen Funktionen hat er die Anwendung von Instrumenten zur Unternehmenssteuerung erlebt und beobachtet und an der konzeptionellen Gestaltung mitgewirkt. Praktische operative Verantwortung in einer Linienaufgabe hat er bislang jedoch noch nicht gesammelt. Dieser Hintergrund führt dazu, dass er zu Beginn einer Tätigkeit im Familienunternehmen vor allem neue Instrumente und Methoden einführen möchte. Sofern das Methodenniveau eines Unternehmens gering ist, ist dies ein grundsätzlich verständlicher und sogar notwendiger Ansatz. Problematisch wird der Wunsch nur dann, wenn diese Methoden und Instrumente für das Familienunternehmen überdimensioniert sind und er die Kapazitäten mangels Widerstands im Unternehmen dadurch so bindet, dass andere Aufgaben darunter leiden. Langfristig entwickelt sich dieser Schwerpunkt zum Problem, wenn sich der Nachfolger lediglich auf die Verfeinerung der von ihm eingeführten Methoden beschränkt, ohne sich mit umfassenden unternehmerischen Herausforderungen und Entscheidungen auseinander zu setzen. Hier besteht die Herausforderung darin, die konzeptionellen Fähigkeiten zielgerichtet einzusetzen und den Nachfolger gleichzeitig an die operative Verantwortung im Rahmen zu treffender Entscheidungen heranzuführen.

Der **visionäre Impulsgeber** hat eine ähnliche Ausgangsbasis wie der konzeptionelle Gestalter. Allerdings resultieren seine Überlegungen und Gestaltungswünsche gegenüber dem konzeptionellen Gestalter aus deutlich abstrakteren Vorstellungen. Ursächlich hierfür ist oft die Tatsache, dass sich der Nachfolger vor der Übernahme des Familienunternehmens längere Zeit mit Aufgaben und Inhalten beschäftigt hat, die weit weg von unternehmerischer Verantwortung lagen. Oft führen familiäre Auseinandersetzungen dazu, dass zunächst bewusst ein Lebensweg eingeschlagen wird, der die unternehmerische Betätigung ausschließt. Kommt es zu einem späteren Zeitpunkt dann doch zu einer familieninternen Nachfolgeregelung, so verdeckt die Freude über diese Entwicklung nicht nur die Tatsache, dass es an der nötigen theoretischen und praktischen Erfahrung für die Übernahme der unternehmerischen Verantwortung fehlt. Vielmehr toleriert diese Freude, zumindest in der Anfangsphase, die Bestrebungen des zurückgewonnenen Nachfolgers, seine Erfahrungen aus anderen Lebens-

bereichen bewusst oder unbewusst in die Unternehmensführung einzubringen. Die damit ausgelöste Unruhe bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern kann die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens jedoch erheblich beeinflussen.

Der **distanzierte Genießer** repräsentiert letztendlich keinen unternehmerischen Nachfolger. Für ihn bildet das Unternehmen letztendlich nur die finanzielle oder gesellschaftliche Plattform, um anderen Interessen leichter nachgehen zu können. Aufgrund seiner inneren Distanz zum Unternehmertum und den damit einhergehenden Erfordernissen hinsichtlich zeitlichen und inhaltlichen Engagements nimmt er die unternehmerische Funktion letztendlich nicht wahr. Im Zusammenhang mit diesem Typus fallen im allgemeinen Sprachgebrauch oft Begriffe wie „Frühstücksdirektor“ oder „Beruf Sohn“. Hier stellt sich die Frage, ob es mit der Verantwortung der abgebenden Generation für das Vermögen der Familie und die Sicherheit der Arbeitsplätze vereinbar ist, das Unternehmen in diesem Fall für die Familie zu bewahren. Dies gilt zumindest für den Fall, dass das Unternehmen einen aktiv gestaltenden Unternehmer benötigt. Die Alternative eines Verkaufs an Dritte kann in diesem Fall für alle Betroffenen und Beteiligten die bessere Lösung sein.

### 3.4 Das Zusammenprallen verschiedener Typologien als Konfliktfeld

Jedes bislang bei Nachfolgern und Vorgängern dargestellte Merkmal weist für sich auf Chancen und Risiken hin. Emotionale oder psychologische Sprengkraft entfaltet eine Generationenfolge, wenn bestimmte Merkmalsausprägungen und Typologien der Vorgänger- und Nachfolgergeneration aufeinander treffen. Diese Kombinationen bergen auf der einen Seite Chancen, weil sie eventuell einen besonders harmonischen Generationswechsel unterstützen. Auf der anderen Seite kommen jedoch aufgrund der starken Emotionalitäten, die mit dem Generationswechsel verbunden sind, vor allem konfliktreiche von Vorgängern und Nachfolgern in einer Matrix gegenüber, so ergeben sich durchaus eine Reihe „interessanter“ Konstellationen (Abb. 4).

Am wenigsten Konfliktpotenziale entstehen, wenn der Nachfolger in die Kategorie des lernwilligen Beobachters einzuordnen ist. Dies liegt in der Natur der Sache, da das **Beobachten als passive Erfahrungsgewinnung** schon von sich aus wenige Reibungspunkte schafft. Eine mögliche Konfliktsituation entsteht dann, wenn dieses Beobachten in den Augen der Vorgeneration zu lange Zeit dauert und der Typus des entscheidungsfreudigen Machers möchte, dass die passive Lernphase beendet wird und der Nachfolger konkrete Entscheidungsverantwortung übernehmen soll. Ist dieser dazu noch nicht bereit, so kann dies zu entsprechenden Konflikten führen.

Fällt der Nachfolger unter die Rubrik ungeduldiger Macher, so sind verschiedene Konstellationen denkbar. Da diesen Typus ein hohes Niveau an Aktivitäten auszeichnet, harmonisiert er mit allen Typologien von Vorgängern, die wie der entscheidungsfreudige Macher, der übermächtige Netzwerker oder der umtriebige Verkäufer ebenfalls eine sehr aktive unternehmerische Rolle wahrnehmen. Dieser Harmoniezustand kann sich allerdings dann ändern, wenn es zwischen Vorgänger und Nachfolger zu **inhaltlichen Differenzen** über Strategien, Vor-

gehensweisen, Konzepte, etc. kommt. Konfliktpotenziale in dieser Konstellation entstehen, wenn der Nachfolger Dinge rascher verändern will als die Vorgängergeneration mit völlig anderen Prioritäten.

Anders verhält es sich in Konstellationen, bei denen die Vorgängergeneration sehr hohe Bewahrungstendenzen aufweist. In Fällen, in denen ein ungeduldiger Nachfolger auf einen technokratischen Verwalter, einen gelassenen Delegierer, einen verdrängenden Bewahrer oder einen klammernden Patriarchen trifft, kann es schon aus den unterschiedlichen Ansichten über die Geschwindigkeit für **erforderliche Veränderungen** zu Konflikten kommen.

Konzeptionelle Gestalter betreten dann Konfliktfelder, wenn sie auf stark emotional geprägte und wenig systematisch agierende Charaktere der Vorgängergeneration treffen. Dies ist besonders in der Konstellation zum emotionalen Erfolgsunternehmer, zum entscheidungsfreudigen Macher oder zum übermächtigen Netzwerker zu erwarten. In diesem Fall treffen eine eher „**bauchgesteuerte Vorgängergeneration**“ auf eine theoretisch gut ausgebildete und **systematisch vorgehende Nachfolgenergeneration**. In den dabei entstehenden Konfliktsituationen agiert eine Vorgängergeneration nicht selten mit dem Hinweis darauf, dass sie das Unternehmen ohne alle Theorie aufgebaut hat. Die Nachfolgenergeneration fragt sich umgekehrt, wozu dann die Ausbildung dient, wenn sie diese im eigenen Familienunternehmen nicht einsetzen darf.

Visionäre Impulsgeber zeichnen sich durch ein hohes Potenzial an Ideen, aber wenig konkrete Vorstellungen ihrer Umsetzung aus. Es liegt nahe, dass die Konfliktpotenziale genau im Verhältnis zu den Vorgängern liegen, die wie der entscheidungsfreudige Macher, der umtriebige Verkäufer, der verspielte Techniker oder der technokratische Verwalter sehr konkrete Aktivitäten auf allerdings sehr unterschiedlichen Betätigungsfeldern pflegen.

Der distanzierte Genießer, der ein nur gering ausgeprägtes Interesse am eigentlichen Geschäft des Unternehmens hat, gerät vor allem mit solchen Typologien „aneinander“, die ein sehr hohes Engagement für das Unternehmen auszeichnet. Dies ist wiederum beim entscheidungsfreudigen Unternehmer ebenso der Fall, wie beim emotionalen Erfolgsunternehmer oder dem umtriebigen Verkäufer.

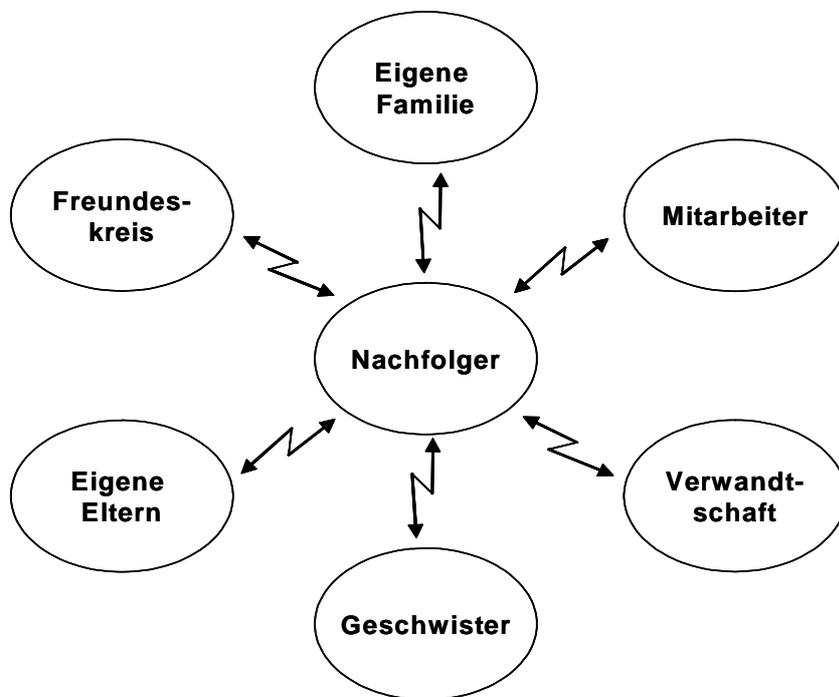
**Abb. 4: Konflikttreiber aufgrund unterschiedlicher Charaktere der Vorgänger- und Nachfolgenergenerationen**

Nachfolger Vorgänger	Unwilliger Beobachter	Ungeduldiger Macher	Konzeptioneller Gestalter	Visionärer Impulsgeber	Distanzierter Genießer
Emotionaler Erfolgsunternehmer	○	☞	☞	○	☞
Entscheidungsfreudiger Macher	☞	+	☞	☞	☞
Übermächtiger Netzwerker	○	+	☞	○	○
Umtriebiger Verkäufer	○	+	○	☞	☞
Verspielter Techniker	○	○	○	☞	○
Technokratischer Verwalter	○	☞	☞	☞	○
Gelassener Delegierer	○	☞	○	○	○
Verdrängender Bewahrer	○	☞	○	○	○
Klammernder Monarch	○	☞	☞	○	○

### 3.5 Familiäre und private Einflussfaktoren

Entscheidungswege in einem Familienunternehmen verlaufen anders, als in einer anonymen Kapitalgesellschaft. Kein Organisationshandbuch bildet diese verschlungenen Wege eines stark familiengeprägten Unternehmens ab. Diese Erkenntnis trifft häufig Manager, die zum ersten Mal in ihrer beruflichen Laufbahn in ein Familienunternehmen in verantwortlicher Funktion eintreten. Schon ein erster Blick auf mögliche Quellen der Einflussnahme zeigt eine große Vielfalt an schwer abschätzbaren Faktoren (Abb. 5). Für den Prozess einer Generationenübergabe genügt daher die alleinige Festlegung erforderlicher Schritte und Meilensteine in einem Ablaufplan oft nicht. Es wird vielmehr erforderlich, auch die „informellen“ Einflüsse in die Gestaltungsüberlegungen einzubeziehen.

**Abb. 5: Quellen der familiären und privaten Einflussnahme**



## 4 Die Gestaltung des Generationenübergangs als unternehmerische Herausforderung

„Nachdenken ist durch nichts zu ersetzen, außer durch Vorausdenken“ lautet ein geflügeltes Wort, mit dem sich die Notwendigkeit vorausschauender Planung begründet. Dieser Satz gilt auch für die Gestaltung des Generationswechsels. Für die Praxis bedeutet dies, dass auch ein Generationswechsel **systematisch** angegangen und detailliert **geplant** werden sollte. Am Ende dieser Planung sollte ein verbindlicher Fahrplan stehen, der von allen Beteiligten als Leitlinie für den Generationsübergang akzeptiert wird. Im Rahmen dieses Fahrplans sollten folgende Punkte geklärt beziehungsweise festgelegt werden:

- Erforschung von Motiven und Formulierung von Zielen
- Analysieren der psychologischen Ausgangssituation
- Aufgaben und Verantwortung systematisch übertragen
- Schaffung einer nachfolgefähigen Organisation
- Festlegung der Kommunikation nach Innen und Außen
- Den Rat unvoreingenommener Dritter nutzen

### 4.1 Motive und Ziele einer Generationenübergabe klären

Hinter jedem Generationswechsel in einem Familienunternehmen kann eine Vielzahl ausgesprochener oder versteckter Motive oder Ziele stehen. Oft kommt es vor, dass sich die Betroffenen und Beteiligten der eigenen, tiefer liegenden Motive nicht völlig bewusst sind. Vordergründige Argumentationen, nicht ausgesprochene Erwartungen und latente Befürchtungen überlagern die Motive, die offen kommuniziert werden. Dies ist eine Situation, die Enttäuschungen und Frustrationen förmlich heraufbeschwören. Ein erster Schritt für eine systematische Nachfolgeregelung muss daher **Klarheit bei allen Beteiligten über Motive** und Erwartungen sein. Aus der Vielzahl der Motive und Ziele lassen sich in der Praxis vor allem folgende Motive herausfiltern:

- Der Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen an sich
- Die Bewahrung von gesellschaftlichem Ansehen und Sozialprestige als Unternehmer
- Der Erhalt eines Betätigungsfeldes für die abgebende Generation
- Die Schaffung eines Betätigungsfeldes für die Nachfolgeneration
- Die Schaffung einer materiellen Existenzgrundlage für die Nachfolgeneration
- Die Sicherung der materiellen Existenzgrundlage für die abgebende Generation

Der Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen an sich stellt insbesondere bei der abgebenden Generation oft einen **emotional** begründeten, sachlich schwer nachvollziehbaren Wert dar. Dies gilt umso mehr, wenn sich das

Unternehmen schon über einen längeren Zeitraum oder über mehrere Generationen im Familienbesitz befindet. Oft werden in diesem Fall rationale Gründe vorgeschoben, um diese stark emotionsgeladene Entscheidung zu begründen. In einer derartigen Situation steigt vor allem die Gefahr, dass die Nachfolgegeneration hinsichtlich der Übernahme der unternehmerischen Verantwortung erheblich unter Druck gesetzt wird, obwohl dies eigentlich nicht ihren **Neigungen** und ihrer **Lebensplanung** entspricht. Die Übertragung unternehmerischer Verantwortung auf einen nicht geeigneten oder eigentlich unwilligen Nachfolger, kann jedoch der erste Schritt zu einer Kette von (unternehmerischen) Fehlentscheidungen sein, die genau das Gegenteil des verfolgten Ziels des Unternehmenserhalts bewirkt.

Die Bewahrung von **gesellschaftlichem Ansehen und Sozialprestige** als Unternehmer ist ein weiteres, stark hintergründiges Motiv, ein Unternehmen im Familienbesitz zu halten. Zwar reduzieren sich durch die Übergabe von Verantwortung an die Nachfolgegeneration zunächst vordergründig die Möglichkeiten zur Repräsentation in der Öffentlichkeit. Dennoch bietet das Unternehmen nach wie vor eine gute **Basis für außenwirksame Auftritte**, indem sich die Vorgeneration bestimmte repräsentative Aufgaben vorbehält beziehungsweise diese nicht auf die Folgegeneration überträgt. Eine derartige Konstellation birgt von Anbeginn ein erhebliches Konfliktpotenzial. Führt sie doch letztendlich dazu, dass der gelebte Repräsentationsdrang der Vorgeneration emotionalen Unmut über die fehlende Bereitschaft zur Abgabe von Aufgaben und Verantwortungen bei der Folgegeneration erzeugt. Soll das Unternehmen diese Funktion für die abgebende Funktion auch weiterhin erfüllen, so geht dies nur bei einer klaren Aufgabenteilung und bei entsprechender Bereitschaft der Folgegeneration.

Mit dem Wunsch nach Erhalt von Sozialprestige durch eine weitere unternehmerische Betätigung verbindet sich oft der **Wunsch nach inhaltlicher Betätigung** durch die Vorgängergeneration. Unternehmer, die einen Großteil ihrer Zeit und Energie in das Unternehmen investiert haben, werden durch die abrupte Übergabe der Verantwortung und den damit einhergehenden Wegfall von Aufgaben und Betätigungen oft mit der Situation mangelnder Auslastung und Beschäftigung konfrontiert. Daraus kann der Wunsch resultieren, sich eine inhaltlich vermeintlich ausfüllende Beschäftigung im Unternehmen zu suchen. Die Folge dieses Motivs kann ein Unternehmer sein, der sich gleichsam ohne organisatorische Zuordnung und effektive Verantwortung Aufgaben und Betätigungen im Unternehmen sucht, dabei Abläufe beeinträchtigt und im Extremfall die **Autorität der Nachfolgegeneration** unbeabsichtigt untergräbt oder beschädigt. Auch für dieses Motiv sollte der Grundsatz gelten, dass das Unternehmen nicht den Zweck hat, als Betätigungsfeld zu dienen und eine neue Unternehmensleitung aus der Familie nur Alibifunktion hat, damit die Vorgeneration sich auch weiterhin beschäftigen kann.

Ähnliches gilt für den Fall, dass eine Nachfolgegeneration mangels beruflicher Alternativen oder sonst fehlender Beschäftigung ausschließlich oder überwiegend in die Nachfolge eintritt, um sich so selbst zu beschäftigen. In einem derartigen Fall stellt der Mangel an tatsächlichem unternehmerischem Betätigungsdrang, oft gepaart mit einem nach außen getragenen Geltungsdrang als Unternehmer, ein erhebliches **Risikopotenzial** für das Unternehmen dar. Die notwendigen Entscheidungen und Handlungen werden nicht mit der Ernsthaftig-

keit realisiert, wie sie eigentlich für den Erfolg des Unternehmens zwingend notwendig wären.

Mit der Schaffung einer **materiellen Existenzgrundlage** für die Folgegeneration begeben sich die Überlegungen zu Motiven auf eine messbare Basis. Die unternehmerische Betätigung bildet die Existenzgrundlage und definiert den erreichbaren materiellen Lebensstandard. Bei entsprechendem Erfolg kann dies dazu führen, dass sich die eigenen wirtschaftlichen Verhältnisse deutlich besser darstellen, als dies normalerweise bei den Altersgenossen mit gleichen Voraussetzungen der Fall ist. Diese **materiellen Perspektiven** können ein Motiv für die Übernahme unternehmerischer Verantwortung sein. Es ist bedeutend, oft aber nicht ausschlaggebend für die Generationenentscheidung. Je jünger ein Nachfolger ist, desto weniger kommt es zum Tragen. Im Falle eines fehlenden Erfolgs haben die Nachfolger meist die Möglichkeit, sich eine **alternative materielle Existenzgrundlage** zu schaffen. Je jünger ein Nachfolger ist, desto leichter fällt es ihm beim Erkennen der eigenen Wünsche und Fähigkeiten nach Übernahme der Verantwortung, seine Entscheidung nochmals zu korrigieren.

Die **Sicherung der materiellen Existenzgrundlage** kann für die abgebende Generation vor allem dann ein starkes Motiv sein, wenn sie in der Vergangenheit **Gewinne im Unternehmen** belassen und die eigene Altersversorgung und die Bewahrung des Lebensstandards nach dem Ausscheiden mehr oder minder auf die Gewinnausschüttungen des Unternehmens abgestellt hat. Durch diese Situation begibt sich die abgebende Generation in eine starke **wirtschaftliche Abhängigkeit** des Unternehmens und damit der Folgegeneration. Gerade bei tief greifenden, das Unternehmensergebnis und die Dividendenfähigkeit beeinflussenden Entscheidungen kann dies zu erheblichen Konflikten zwischen den Generationen führen. In manchen Fällen versuchen die Betroffenen diese Situation dadurch zu korrigieren, dass das Unternehmen über die Zahlung eines Kaufpreises an die Folgegeneration veräußert wird und so der Unternehmenswert ähnlich wie bei dem Verkauf an einen fremden Dritten zu einem bestimmten Zeitpunkt realisiert wird. Um auf diese Weise nicht unkalkulierbare Risiken auf die Folgegeneration zu verlagern, ist die Betrachtung der **zukünftigen Perspektiven** und **Ergebnispotenziale** wiederum von herausragender Bedeutung. Unter Umständen kann in diesem Fall ein Komplettverkauf an einen fremden Dritten oder die Hereinnahme eines Investors die risikoärmere Alternative sein.

## 4.2 Ermittlung der psychologischen Ausgangssituation

Die **Ermittlung von Motiven**, die Herausarbeitung von Typologien und die Analyse familiärer und privater Einflussfaktoren stellen keinen Selbstzweck dar. Sie bilden vielmehr einen wichtigen Baustein im Rahmen eines systematischen Prozesses. Ziel dieses Teilschrittes ist es, einen Überblick über die verschiedenen „Befindlichkeiten“ der Beteiligten und Betroffenen zu erhalten und diese Erkenntnisse bewusst und systematisch in den Ablauf der Generationsfolge einzubauen. Hierzu ist es erforderlich, sich umfassend mit den Vorstellungen, Wünschen, Motiven, Talenten, etc. vor allem der Folgegeneration und der Vorgeneration auseinander zu setzen. Dieser Teilschritt wird bei Nachfolgeregelungen – ob bewusst oder unbewusst – sehr häufig umgangen oder in seiner Tiefe vernachlässigt. Ursache hierfür ist die Tatsache, dass die Beteiligten und

Betroffenen ihr „Innerstes“ nach außen kehren müssen. Diese Tatsache, die unter Umständen mit einem hohen Maß an **Selbsterfahrung und Selbsterkenntnis** verbunden sein kann, ist in vielen Fällen ein unangenehmer Schritt. Gilt es doch unter Umständen eigene, lieb gewonnene Erfahrungen und Einschätzungen in Frage zu stellen und die eine oder andere Illusion aufzugeben. Je mehr ein derartiger Prozess in die Tiefe der eigenen Persönlichkeit geht oder gehen muss, desto länger dauert er und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die verschiedenen Betroffenen diese Stufe übergehen.

Analysiert man erfolgreiche und weniger erfolgreiche Nachfolgeprozesse, so offenbart sich relativ schnell, dass gerade solche Nachfolgeregelungen als „gut gemanagt“ angesehen werden, bei denen man sich intensiv und systematisch mit den **psychologischen Phänomenen** auseinandergesetzt hat. Prozesse, die auf die intensive Auseinandersetzung mit den psychologischen Prozessen verzichten, führen zwar häufig zu einer Generationsregelung. Oft führen nicht geklärte Fragen und verschüttete Bedürfnisse und Motive zu einer **latenten Unzufriedenheit**, die die Qualität der Unternehmensführung beeinträchtigen und manchmal erst nach Jahren offen zutage treten. Mit einem derartigen Ergebnis kann niemandem gedient sein.

#### 4.3 Aufgaben und Verantwortung systematisch übertragen

Ein gängiger Aphorismus besagt: „Unsere Weisheit kommt aus unserer Erfahrung und unsere Erfahrung kommt aus unseren Fehlern“. Wenn dieser Satz zutrifft und sich die Vorgängergeneration als weise Unternehmenslenker verstehen, so muss sie im Umkehrschluss bei der Nachfolgeneration Fehler zulassen, damit diese ihre Erfahrungen sammeln kann. Eine **fehlertolerante Organisation** und Führung ist damit wesentliche Voraussetzung, dass die Nachfolger ihre **Erfahrungen sammeln** können. Diese Fehlertoleranz darf allerdings nicht dazu führen, dass das Unternehmen in seiner Existenz gefährdet wird. Damit wiederum stellt sich die Frage, welches die **geeigneten Aufgaben** und die **ideale Startposition** für einen Nachfolger sind, um einerseits Fehler machen zu können, andererseits durch die Folgen der Fehler das Unternehmen nicht zu gefährden. Etwas zynisch formuliert würde sich daraus die Empfehlung ableiten, dass die Nachfolgeneration zunächst Erfahrungen in anderen Unternehmen, möglichst beim Wettbewerb, sammeln sollte. Dies würde das eigene Unternehmen vor den negativen Folgen der Erfahrungssammlung bewahren.

Eine systematische Vorbereitung auf die endgültige Übernahme unternehmerischer Gesamtverantwortung kann in der Praxis nach folgendem Schema ablaufen:

- Die Festlegung von Aufgabenschwerpunkten und Anforderungsprofil des Nachfolgers
- Die Einarbeitung in die Aufgaben und das Unternehmen
- Die Bestimmung des Zeitpunkts von Verantwortungsübernahme
- Die organisatorische Einordnung des Nachfolgers in die Struktur- und Ablauforganisation

Intensive Gespräche mit Nachfolgern zeigen, dass deren „**Einarbeitungszufriedenheit**“ sehr stark von einer **klaren Festlegung von Aufgaben** abhängt. Diese Zufriedenheit zu Beginn einer beruflichen Karriere oder zu Beginn einer neuen Funktion ist allerdings kein spezifisches Phänomen der Generationsfolge. Sie gilt generell für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Allerdings ist die Bedeutung für die Generationsnachfolge bei einem mittelständischen Unternehmen von anderer Dimension gegenüber einer „normalen“ Stellenbesetzung im Unternehmen. So soll der Nachfolger möglichst sein ganzes Berufsleben im Familienunternehmen verbringen. Eine Trennung, weil die gegenseitigen Erwartungshaltungen bereits während der Einarbeitung nicht erfüllt werden, bedeutet letztendlich das **Scheitern des Nachfolgeprozesses**. Der Nachfolger rückt aufgrund seines familiären Hintergrundes schneller in eine verantwortliche unternehmerische Position, als dies bei einem „normalen“ Einstieg der Fall ist. Hier würde ein Karriereweg bis an die Spitze des Unternehmens vermutlich länger dauern. Die Aufgabeninhalte, die er dabei übernehmen soll, sind in ihrer Breite meist umfassend und ganzheitlich. In seiner Aufgabenerfüllung wird der Nachfolger von den Mitarbeitern des Unternehmens und der Familie wesentlich intensiver beobachtet, als dies bei einem Start in einer Funktion außerhalb des Familienunternehmens der Fall wäre.

Eine Aufgabenfestlegung im Rahmen der Generationsfolge hat ebenso einen kurzfristigen wie langfristigen Aspekt. Das **langfristige Ziel** ist meist eine **umfassende unternehmerische Aufgabe**. Diese kann dabei durchaus funktionale Schwerpunkte wie Marketing, Vertrieb, Technik oder Betriebswirtschaft haben, ohne dass sich der zukünftige Unternehmer dabei ausschließlich auf einen der genannten Bereiche konzentriert.

**Kurzfristig** stellt sich die Frage, mit welchen Aufgaben, in welcher **organisatorischen Einordnung** und mit **welchen Kompetenzen** sich ein Nachfolger auf seine Verantwortung im Familienunternehmen vorbereiten sollte. Zwei grundsätzliche Alternativen stehen für den Fall zur Verfügung, dass ein Nachfolger unmittelbar nach der Ausbildung oder einem Studium in das Familienunternehmen eintritt:

- Berufseinstieg in einem Fremdunternehmen
- Berufseinstieg im Familienunternehmen

Der **Berufseinstieg im Fremdunternehmen** hat den Vorteil, dass der Nachfolger unbeobachtet von der Vorgeneration und den Mitarbeitern des Unternehmens fundierte berufliche Erfahrungen sammeln kann. Gleichzeitig werden berufliche Erfahrungen in der Praxis gesammelt, die sich nutzbringend im Familienunternehmen anwenden lassen. Je nach Persönlichkeitsstruktur des Nachfolgers kommt hinzu, dass ein Berufseinstieg außerhalb des Unternehmens auch die persönliche Unabhängigkeit gegenüber der Vorgängergeneration fördert. Dies ist sicherlich dann nutzbringend, wenn die strategischen Herausforderungen oder die Art und Weise der Führung deutliche Veränderungen erfordern.

Entscheiden sich Vorgänger und Nachfolger für eine Einarbeitung und Vorbereitung auf die Verantwortungsübernahme außerhalb des Familienunternehmens, so stellt sich die Frage, in welchem Unternehmen sich ein Nachfolger am besten auf die bevorstehenden Aufgaben vorbereiten soll. Dabei können ver-

schiedene Ziele und Überlegungen hinsichtlich der Wahl des Unternehmens und des damit verbundenen Know-how eine Rolle spielen:

- Angemessenheit der Unternehmensgröße
- Möglichkeit zur Aneignung von Branchenkompetenz
- Möglichkeit zur Aneignung von Funktionskompetenz
- Wahrnehmung von Führungskompetenz

Die Einarbeitung in einem Fremdunternehmen, das in **Größe und Komplexität** dem eigenen Familienunternehmen entspricht, hat verschiedene Vorteile. Es erleichtert die Gewöhnung an bestimmte Strukturen und Organisationsformen ebenso, wie das sich Einfinden in die typischen Problemstellungen und Herausforderungen in der jeweiligen Größenklasse. Davon betroffen sind die jeweils unternehmensspezifische Art und Weise zu führen, zu entscheiden und zu organisieren. Auch die Möglichkeit, sich mit einem breiten Spektrum an Aufgaben oder mit einer tiefen Spezialisierung vertraut zu machen, hängt entscheidend von der Unternehmensgröße ab. So wird sich der Nachfolger in einem kleinen mittelständischen Unternehmen mit einer anderen Aufgabenbreite auseinandersetzen, als dies in einem großen Konzern der Fall ist. In letzterem dürfte er eher eine tiefe Spezialisierung mit weniger Aufgabenbreite erfahren.

Die Möglichkeit zur Aneignung von **Branchenkompetenz** stellt einen weiteren Aspekt der Einarbeitung dar, der vor allem bei vertrieblichen Aufgabenstellungen zum Tragen kommt. Der Nachfolger beschafft sich so neben Kenntnissen über Märkte und Wettbewerb vor allem einen unverstellten Blick auf die Markt- und Wettbewerbsposition des eigenen Familienunternehmens. Dies reduziert die Gefahr, dass er sich bei einem sofortigen Einstieg ins eigene Familienunternehmen zu schnell die dort herrschende Sicht der Dinge zu Eigen macht.

Die Aneignung von **Funktionskompetenz** zielt darauf ab, Instrumente zu erlernen, mit denen das eigene Unternehmen effektiv und effizient zu führen ist. Die Wahl des Unternehmens, in dem der Einstieg erfolgen sollte, hängt dabei stark von den späteren Aufgaben und Herausforderungen ab. Ist das eigene Unternehmen stark marketing- und vertriebsorientiert, so kann es sinnvoll sein, sich die Funktionskompetenz in einem gleich gelagerten Unternehmen anzueignen. Ähnliches gilt für die Bereiche Technik oder Betriebswirtschaft. Natürlich kann die Argumentation für den Schwerpunkt auch umgekehrt geführt werden. Gerade weil das eigene Familienunternehmen stark marketing- und vertriebsorientiert ist, kann die Wahl auf ein Unternehmen fallen, in dem die betriebswirtschaftliche Führung einen hohen Stellenwert hat. Auf diese Weise kann das dort angeeignete Funktionswissen für das eigene Unternehmen genutzt werden, um dessen betriebswirtschaftliche Steuerung mittels praxiserprobter Instrumente und Methoden auf dem Wege des Know-how-Transfers zu verbessern.

**Führungskompetenz** ist für die spätere Leitung des Familienunternehmens sicherlich eine wichtige Voraussetzung. Um diese Aufgabe in einem Fremdunternehmen wahrzunehmen, ist eine frühzeitige Verantwortungsübertragung trotz begrenzter Berufserfahrung oder eine längere Verweildauer im Fremdunternehmen erforderlich. Ob vor allem letzteres möglich ist, hängt stark davon ab, welcher Zeitablauf für die Generationsfolge vorgesehen ist. In den meisten Fällen

fällt die Aneignung von Führungskompetenz dem Zeitfaktor zum Opfer. Umso wichtiger ist es, dass sich der Nachfolger nach dem Einstieg ins Familienunternehmen gerade auf diesem Gebiet weiterentwickelt. Eine Organisation, die dies unterstützt, ist dabei eine wichtige Voraussetzung für das schrittweise Hinführen zu dieser Aufgabe.

Der **direkte Einstieg** ins Familienunternehmen als Alternative zu einer zeitlich vorgelagerten Tätigkeit in einem Fremdunternehmen hat sicherlich den Vorteil, dass eine frühe und intensive **Auseinandersetzung mit den Problemen** und den Herausforderungen erfolgt. Der Nachteil wiederum besteht darin, dass die praktische berufliche Erfahrung noch stark begrenzt ist. Je größer die Erwartungshaltung ist und je umfangreicher und komplexer die Aufgaben sind, desto höher ist die Gefahr, dass der Nachfolger in diesem Fall den eigenen oder denen der Vorgeneration gesteckten Zielen nicht gerecht wird. Ein weiterer Aspekt ist die Tatsache, dass mangels alternativer Erfahrungen, der Nachfolger von der Organisation des Unternehmens schnell vereinnahmt wird, und die Gelegenheit ungenutzt verstreicht, frischen Wind und neue Ideen in das Unternehmen einzubringen.

Welche der beiden Optionen in der Praxis greift und wann der Zeitpunkt des Einstiegs erfolgt, hängt neben sachlichen Gegebenheiten sicherlich auch von der zeitlichen Disposition der Vorgängergeneration ab. Damit ist ein Problem angesprochen, das manchen Generationsprozess zum Scheitern gebracht hat. Zwar herrscht Klarheit darüber, dass die Folgegeneration in das Unternehmen eintritt und wann dieser Zeitpunkt sein soll. Oft jedoch mangelt es an der nötigen **Klarheit und Verbindlichkeit** darüber, wann die Vorgeneration aus dem Unternehmen ausscheidet. Fehlende Klarheit in diesem Punkt führt zum Phänomen des „ewigen Kronprinzen“, der die Verantwortung letztendlich nie so richtig übernimmt. Das zeitliche **Herausögern des Ausscheidens** der Vorgängergeneration wird oft mit der Notwendigkeit einer schrittweisen Einarbeitung begründet. Dieses Vorgehen stellt jedoch nur eine von mehreren Alternativen dar:

- Der Sprung der Nachfolger ins kalte Wasser
- Das Interregnum eines externen Managements
- Das parallele Arbeiten von Vorgänger- und Nachfolgeneration

Der **Sprung ins kalte Wasser** bedeutet letztendlich, dass zeitgleich mit dem Eintritt des Nachfolgers die Vorgängergeneration das Unternehmen verlässt und die gesamte oder die größten Teile der Verantwortung auf die Nachfolger überträgt. Diese Lösung **reduziert** vor allem menschliche **Reibungspunkte** zwischen den Generationen, da man sich in der Aufgabenwahrnehmung des Tagesgeschäftes nicht begegnet. Sie greift vor allem, wenn sich die Persönlichkeitsstrukturen und Typologien von Vorgänger und Nachfolger stark unterscheiden und in ihrer Kombination konfliktrüchig sind, gleichzeitig jedoch Einigkeit über die Familiennachfolge besteht. Der Nachteil dieser Lösung liegt darin, dass umfassendes Know-how der Vorgängergeneration verloren geht. Gerade dann, wenn das Unternehmen sehr auf die Person des Vorgängers zugeschnitten ist, kann dies zum Problem werden. Diese Option setzt zusätzlich voraus, dass ein Nachfolger bereits über einschlägige Berufs- und Führungserfahrung verfügt. Die Realisierung dieser Lösung wird erleichtert, wenn das Unternehmen über eine qualifizierte zweite Ebene verfügt.

Das **Interregnum eines externen Managements** beinhaltet, dass die Vorgängergeneration ausscheidet und bis zum Eintritt oder der vollständigen Übergabe der Verantwortung an die Folgegeneration ein familienfremder Manager das Unternehmen führt. Ob dies eine praktikable Alternative ist, hängt unter anderem davon ab, wie lange eine derartige Konstellation dauern soll. Bei **kurzen Zeitspannen** ist es oft nicht sinnvoll, einen Manager zu verpflichten, der dann nach der Phase der eigenen Einarbeitung an den Nachfolger übergibt, diesen einarbeiten soll, um dann wiederum auszuscheiden. Hier sind andere Optionen sinnvoller. Hinzu kommt die Schwierigkeit, jemanden hierfür zu verpflichten. Dies ist nur über den Einsatz eines Interimmanagers lösbar.

Bei **mittelfristigen Zeiträumen** stellt die Verpflichtung eines Managers ebenfalls ein Problem dar. Jedem Manager muss von vornherein klar sein, dass er nur eine **Platzhalterfunktion** einnimmt, bis die Nachfolgegeneration die Verantwortung übernimmt. Dies schränkt den **Kreis möglicher Kandidaten** ein. Etwas anders gelagert ist der Fall aber dann, wenn das Unternehmen eine Größe erreicht hat, die eine breitere Geschäftsführung verlangt oder aufgrund der Schwerpunkte des Nachfolgers die Funktionsschwerpunkte in der Unternehmensleitung einen weiteren Manager erfordern, um beispielsweise neben der Betriebswirtschaft auch die Technik oder den Vertrieb kompetent abzubilden.

Das **parallele Arbeiten** von Vorgängergeneration und Nachfolger ist bei den meisten Generationsfolgen in Familienunternehmen der Normalfall. Diese Vorgehensweise birgt die Chance, dass das erworbene **Wissen der Vorgeneration** bewahrt werden kann, gleichzeitig jedoch auch der Einzug neuer Gedanken möglich wird. Damit unterscheiden sich familiengeführte Unternehmen auch sehr deutlich von Unternehmen, bei denen eine strikte Trennung von Management und Kapital besteht. Wechselt dort das Management, so wird die Parallelität einer Einarbeitung in den wenigsten Fällen stattfinden. Der eine Manager geht, der andere kommt. Das parallele Arbeiten zweier Generationen birgt jedoch auch eine Reihe von **Konfliktpotenzialen**, die bei der Gestaltung der Nachfolgeplanung zu beachten sind.

Besonders wichtig ist dabei die Festlegung eines zeitlichen Ablaufs, der für alle Seiten verbindlich ist. In dessen Ausgestaltung sollten das Lebensalter der Beteiligten, die Ausbildungs- und Studienzeiträume, die Dauer der Einarbeitung innerhalb und außerhalb des Unternehmens und die endgültigen Zeitpunkte der Verantwortungsübergabe einfließen. Abb. 6 zeigt exemplarisch einen Ablauf, bei dem die Verantwortung von den beiden Mitgliedern der Vorgängergeneration auf die zwei Nachfolger übergehen soll.

**Abb. 6: Beispiel einer zeitlichen Nachfolgeplanung**

Terminplanung Nachfolge		200a				200b				200c				200d			
Termine	Jahr Quartal	I.	II.	III.	IV.												
Lebensalter der Personen	Vater (Mehrheitsgesellschafter)	59				60				61				62			
	Bruder (Minderheitsgesellschafter)	63				64				65				66			
	Tochter des Mehrheitsgesellschafters	28				29				30				31			
	Sohn des Minderheitsgesellschafters	24				25				26				27			
GF Vertrieb/ Marketing Vater/Tochter	Entscheidung über Übergabezeitpunkt	■															
	Ende von Ausbildung/Studium																
	Erfahrung sammeln in einem Fremdunternehmen																
	Eintritt der Tochter ins Familienunternehmen																
	Tätigkeit als Vertriebsleiterin																
	Wechsel des Vorgängers in den Beirat																
	Übernahme GF Funktion durch Tochter																
Kfm. GF Bruder/Sohn	Entscheidung über Übergabezeitpunkt	■															
	Einsatz eines interimistischen Managements	■															
	Ende Ausbildung/Studium																
	Erfahrung sammeln in einem Fremdunternehmen																
	Eintritt ins Familienunternehmen																
	Tätigkeit als Controller im Familienunternehmen																
	Ausscheiden des Vorgängers																
Übernahme GF Funktion durch Sohn																	

■ = Zeitkritisch      ■ = Familienunternehmen  
 ■ = Fremdunternehmen      ■ = Externes Management

#### 4.4 Schaffung einer nachfolgefähigen Organisation

Die frühzeitige Schaffung einer **nachfolgefähigen Organisation** ist eine wesentliche Voraussetzung für eine reibungslose Übertragung der unternehmerischen Verantwortung. Gestaltungsbedarf besteht dabei auf zwei Feldern:

- Organisationsstruktur
- Abläufe und Entscheidungsmechanismen

Die erste Frage, die sich beim Eintritt eines Nachfolgers stellt, ist die nach der organisatorischen Einordnung. Drei Modelle werden in der Praxis einer systematischen Übergaberegung häufig praktiziert:

- Assistenzmodell
- Mitglied in der zweiten Führungsebene
- Gemeinsame Geschäftsführung
- Beiratsmodell

Beim **Assistenzmodell** nimmt der Nachfolger als Assistent des Vorgängers beobachtend an der Führung des Unternehmens teil. Dabei begleitet er alle Entscheidungen und Aktivitäten, **ohne** allerdings **Verantwortung** zu übernehmen. Dieses Modell hat den Vorteil, dass die Übergabe von Verantwortung so zu steuern ist, dass vor der endgültigen Übergabe von Entscheidungsverantwortung eine umfassende inhaltliche Einarbeitung in die Entscheidungssituationen und wesentliche Unternehmensabläufe erfolgt. Der Vorteil wandelt sich jedoch zum Nachteil, wenn es beim „Assistenzmodell“ bleibt und keine Übertragung von Ent-

scheidungskompetenzen erfolgt. Dieser Zustand untergräbt rasch die Autorität eines Nachfolgers oder lässt den Aufbau von Autorität von vornherein nicht zu.

Als Mitglied der **zweiten Führungsebene** setzt sich der Nachfolger dieser Situation nicht aus. Hier übernimmt er relativ schnell einen begrenzten Verantwortungsbereich, ohne sofort in die unternehmerische Gesamtverantwortung einzutreten. Dies setzt allerdings ein entsprechendes **Vorwissen in der Funktion** voraus, die ressortmäßig verantwortet werden soll. Dies wiederum bedingt meist eine vorgeschaltete Tätigkeit außerhalb des Familienunternehmens, um einen Funktionsbereich verantwortlich führen zu können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass mangels ausreichenden Fachwissens dessen Akzeptanz innerhalb und außerhalb des Unternehmens leidet. Dies wäre wiederum keine gute Startbasis für die spätere Gesamtverantwortung.

Beim Modell der **gemeinsamen Geschäftsführung** wurde bereits ein Großteil der **Übertragung von Verantwortung**, zumindest formell, realisiert. Anders als beim Assistenzmodell ist eine Geschäftsführerfunktion von vornherein mit außenwirksamen Kompetenzen und Verantwortungen ausgestattet. Dies signalisiert, dass die Generationsfolge auf den Weg gebracht ist und dass die Nachfolger bereits in der Verantwortung stehen. Wesentlich für das tatsächliche Funktionieren dieser Alternative in der Praxis ist jedoch, dass die Aufgaben und Kompetenzen zwischen den beiden Generationen klar definiert sind. Andernfalls besteht die Gefahr, dass beim Zusammentreffen der „richtigen“ Charaktere Konfliktfelder schneller eskalieren können, als bei allen anderen Modellen.

Ein weiteres, häufig praktiziertes Modell der Generationsfolge ist die Übernahme von **Beiratsfunktionen** durch die **Vorgeneration**. Dabei scheidet die Vorgängergeneration aus dem operativen Tagesgeschäft aus, übergibt dies auf die Nachfolger und beschränkt sich auf überwachende und beratende Aufgaben. Schwerpunkt sollte dabei nicht das Tagesgeschäft sein, sondern die Konzentration auf wesentliche und strategische Sachverhalte. Dieses Modell funktioniert in der Praxis nur dann, wenn diese Beschränkung bewusst praktiziert wird. Andernfalls besteht das Risiko, dass der Beirat zu einer Art „Obergeschäftsführung“ wird, die in das Tagesgeschäft eingreift und somit die Generationsnachfolge nicht wirklich umsetzt. Eine wirksame Vorkehrung gegenüber einer derartigen Entwicklung ist die **Erweiterung des Beirats um familienfremde Mitglieder**. Dabei sollte nicht nur die Vorgängergeneration dessen Mitglieder auswählen. Auch die spezifischen Interessen und Sichtweisen der Folgegeneration sollten sich in der Besetzung eines Beirats wieder finden. Dies beinhaltet auch ein ausgewogenes Verhältnis von Familienmitgliedern und familienfremden Mitgliedern. Das Zusammenspiel von Beirat und Geschäftsführung und Vorgeneration und Folgegeneration kann von einer möglichst sachlich orientierten Beiratsarbeit nur profitieren und damit dem Unternehmen nutzen.

Handelt es sich bei dem Familienunternehmen um eine **Unternehmensgruppe**, so gibt es als weitere Option die Übernahme von Verantwortung für ein **Tochterunternehmen** aus der Gruppe. Die Nachfolger übernehmen damit nicht von vornherein Verantwortung für das gesamte Unternehmen, sondern gewinnen ihre unternehmerische Erfahrung in einem überschaubaren Bereich, der trotzdem Gesamtverantwortung ermöglicht. Gerade bei großen Familienunternehmen kann

dies eine gute Möglichkeit sein, in eine umfassende Verantwortung nach und nach hineinzuwachsen.

Alle dargestellten Modelle schließen sich in ihrer praktischen Umsetzung nicht gegenseitig aus. Sie können durchaus **aufeinander aufbauen**. So kann der Eintritt in einer Assistenzfunktion erfolgen, in eine Führungsfunktion oder eine gemeinsame Geschäftsführung übergehen und in eine Geschäftsführungs- und Beiratskonstellation münden.

Will die abgebende Generation die Organisation auf die Übernahme der Verantwortung ausrichten und damit verändern, so stellt sich die Frage, auf welchem Wege dies zweckmäßigerweise erfolgen kann. Drei wesentliche Vorgehensweisen sind denkbar:

- Veränderung durch die Vorgängergeneration
- Veränderung durch die Folgegeneration
- Gemeinsame Veränderung

Verändert eine Vorgängergeneration die Organisationsstruktur, so beinhaltet dies die Tatsache, dass die Organisation nach den Vorstellungen und Einschätzungen der abgebenden Generation gestaltet wurde. Dies beinhaltet das **Risiko zu geringer Akzeptanz** der Folgegeneration, weil diese in den Prozess der Organisationsentwicklung nicht mit einbezogen wurde und sie so mit einer Organisation leben muss, die nicht die „eigene“ ist. Die Folge sind erneute Veränderungen durch die eintretenden Nachfolger, daraus resultierende Diskussionen und Konflikte mit den Vorgängern und eine Beunruhigung von Mitarbeitern und/oder externen Geschäftspartnern durch permanente organisatorische Veränderungen.

Die gegensätzliche Alternative ist die **Gestaltung der Organisation durch die Nachfolger**. Auf diese Weise schaffen sie sich das Umfeld, mit dem sie am besten arbeiten können und sich auch am stärksten identifizieren. Eine derartige Vorgehensweise setzt allerdings eine umfassende **Kenntnis in Fragen der Organisationsentwicklung** voraus. Gerade bei geringer Berufserfahrung oder unzureichender Kenntnis der internen Zusammenhänge kann dies zu negativen Auswirkungen führen.

Aus den genannten Gründen ist es nahe liegend, hinsichtlich der Veränderung der Organisation den Weg zu beschreiten, sowohl Vorgänger wie Nachfolger in den Prozess organisatorischer Veränderungen einzubeziehen. Auf diese Weise werden die unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen berücksichtigt und gleichzeitig die Möglichkeit zur Identifikation mit der neuen Organisation für beide Seiten gegeben.

Die Gestaltung der Organisation berührt nicht nur das Verhältnis von Vorgänger zu Nachfolger. Auch in der **Beziehung Nachfolger zu Führungskräften** gibt es Gestaltungsbedarf. Dies ist allerdings weniger eine Frage der organisatorischen Einordnung, als vielmehr eine Frage der Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung sowie der Ablauforganisation im Unternehmen. Durch den Eintritt von Nachfolgern können sich wesentliche **Abläufe und Entscheidungsmechanismen**

des Unternehmens ändern. Waren bislang alle Entscheidungsprozesse auf den Vorgänger konzentriert, so ändert sich dies mit Eintritt der Folgegeneration. Diese ist nunmehr in wesentliche Entscheidungen einzubeziehen. Ist eine Generation eingespielt und verfügt das Unternehmen über eine große Anzahl lang gedienter Führungskräfte, die womöglich das Unternehmen zusammen mit der Vorgängergeneration aufgebaut haben, so ergeben sich daraus mögliche **Reibungspunkte**. In vielen Fällen prallt das **Beharrungsvermögen** alt gedienter Mitarbeiter auf den **Veränderungswillen** der Nachfolger. Über Jahre und Jahrzehnte **gewachsene Abläufe** und Vorgehensweisen werden mit vielen Argumenten verteidigt und die neuen Instrumente und Methoden der Folgegeneration abgelehnt. Schon allein daraus ergibt sich ein wesentliches Spannungsverhältnis. Setzt ein Nachfolger seine Vorstellungen trotzdem aufgrund seiner Position im Unternehmen durch, so besteht die Gefahr, dass man eher versucht zu beweisen, warum bestimmte Dinge nicht gehen, als die neuen Methoden und Vorgehensweisen zu praktizieren. Dies kann gegebenenfalls zu weiteren Eskalationen in der Beziehung zu den Mitarbeitern führen. Gerade bei Nachfolgern ohne umfassende Berufserfahrung ist dieses Risiko nicht zu unterschätzen.

#### 4.5 Die Kommunikation der Nachfolgeregelung nach Innen und Außen

Die Realisierung eines Generationswechsels wird oft als eine Angelegenheit betrachtet, die „Sache der Familie“ ist. Diese Sicht verkennt, dass ein Generationswechsel auch eine **umfassende Außenwirkung** entfaltet. Gerade wenn ein Unternehmer bei Geschäftspartnern sehr präsent ist, kann die rein altersbedingt erforderliche Notwendigkeit eines Generationswechsels erhebliche Innen- und Außenwirkung entfalten. Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber stellen nicht immer offen, doch oft genug hinter vorgehaltener Hand die Frage nach dem weiteren Fortgang des Unternehmens. Gibt es keine befriedigende Antwort darauf, so kann dies durchaus zur **Beeinträchtigung von Geschäftsbeziehungen** führen. Unter Umständen verhalten sich Banken dann bei der Kreditvergabe für langfristige Investitionen restriktiv, weil ihnen nicht klar ist, wer in Zukunft für die Rückzahlung der ausgereichten Kredite sorgen wird. Je mehr die Person eines Unternehmers in die Bonitätsbeurteilung bei der Kreditvergabe einfließt, desto wichtiger ist es für sie, eine Antwort auf die Frage nach der zukünftigen unternehmerischen Führung zu erhalten.

Ähnliches mag für Kunden gelten, die **langfristige Vertragsbeziehungen** eingehen, bei deren Realisierung es auf den Input des Unternehmers ankommt. Erkennt der Kunde eine starke personenbezogene Abhängigkeit, so wird er dies unter Umständen in seine Entscheidungen bei einer Auftragsvergabe einfließen lassen. Die Mitarbeiter im Unternehmen selbst stellen sich ebenfalls die Frage, wer in Zukunft die Führung übernehmen wird.

Die dargestellten Beispiele verdeutlichen die Bedeutung einer **systematischen Kommunikation**. Wer offen informiert, vermeidet Misstrauen und Unsicherheit. In die Kommunikation sollten die wesentlichen Faktoren aufgenommen werden, die für das Umfeld von Bedeutung sind und die aufgrund des begrenzten Charakters an Vertraulichkeit zu veröffentlichen sind. Dazu gehören insbesondere die folgenden Informationen:

- Die Tatsache der familieninternen Nachfolge an sich
- Der Zeitpunkt des Generationsübergangs
- Die geplanten organisatorischen Veränderungen

Selbst wenn in einer Familie Klarheit über eine familieninterne Nachfolge herrscht, so muss dies nach Außen nicht zwangsläufig bekannt und klar sein. Insbesondere wenn die **Kontinuität** aus einer familieninternen Nachfolge ein wichtiger Faktor ist, sollte dies denjenigen Geschäftspartnern **kommuniziert** werden, von denen das Unternehmen abhängig ist oder die vom Unternehmen abhängig sind. Auf diese Weise reduziert sich das Risiko, dass der mit dem Generationswechsel einhergehende Wechsel von Ansprechpartnern von Kunden oder Lieferanten dazu genutzt wird, neue Lieferanten- oder Kundenbeziehungen aufzubauen. Ähnliches gilt auch für die Kommunikation gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Hier kann durch eine überlegte Kommunikationsstrategie **Unsicherheit vermieden** oder abgebaut werden.

Ist die Tatsache der Familiennachfolge als solches kommuniziert, so ist die Zeitschiene von eher nachrangiger Bedeutung. Allerdings sollte auch hier rechtzeitig ein Zeitplan bekannt gegeben werden, so dass sich die Mitarbeiter und vor allem die Führungskräfte mit den Veränderungen auseinander setzen können.

Dies gilt vor allem für den Fall, dass mit dem Generationswechsel organisatorische Veränderungen einhergehen. Hier ist, wie im Übrigen bei jeder organisatorischen Veränderung im Unternehmen, die Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wann wer zu welchem Zeitpunkt zu informieren ist, ob dies gegenüber allen Mitarbeitern und Führungskräften zeitgleich erfolgen soll, ob dies bei allen oder bestimmten, besonders betroffenen Führungskräften in Einzelgesprächen erfolgen soll, ist jeweils von der spezifischen Unternehmens- und Nachfolgesituation abhängig.

#### 4.6 Die Begleitung eines Generationswechsels durch Dritte

Generationswechsel sind **seltene Ereignisse** im Unternehmensgeschehen. Aus diesem Grunde liegen in den betroffenen Unternehmen nur wenige Erfahrungen bei der Bewältigung dieser Aufgabe vor. Dies führt wiederum zur Unterstützung durch **externe Dritte**. In diesem Fall wird der Schwerpunkt oft auf die Lösung rein sachlicher Fragestellungen vor allem im Bereich rechtlicher und steuerlicher Gestaltungen gelegt. Ebenso wichtig ist jedoch die **Moderation des Prozesses** in den Bereichen, in denen offene oder latente Konfliktpotenziale zu erwarten sind. Die beste gesellschaftsrechtliche Gestaltung und das beste steuerliche Optimierungskonzept führen nicht zum Ziel einer dauerhaften Familiennachfolge, wenn sich Vorgänger und Nachfolger nicht über **grundlegende Fragen** bei der Ausrichtung des Unternehmens einigen können.

Begleitet ein neutraler Dritter einen Generationswechsel, so muss er sich mit den **Menschen und deren Charakteren** genauso befassen, wie mit den inhaltlichen Gestaltungserfordernissen. Allerdings ist auch die reine Konzentration auf die Moderation im Sinne einer psychologisch ausgerichteten Konfliktbegleitung nicht

zielführend. Der gesamte Prozess zeichnet sich vielmehr durch eine enge **Verzahnung** von inhaltlichen und psychologischen Betrachtungsweisen aus.

Wesentliche Voraussetzung einer erfolgreichen Begleitung durch einen Dritten ist, dass dieser eine **neutrale Sicht** einnimmt und sich sowohl die Vorgänger- als auch die Nachfolgeneration „wieder finden“. Dies beginnt bereits bei der Auswahl eines neutralen Begleiters. Diese sollte zwischen Vorgänger- und Nachfolgeneration soweit als möglich gemeinsam und im Konsens erfolgen. Dies schafft das notwendige Vertrauen, so dass jeder das Empfinden hat, dass die eigenen Belange beim Prozessbegleiter gut aufgehoben sind. Auch sollte die Rolle eines Dritten von vornherein festgelegt sein, da es hier durchaus unterschiedliche **Erwartungshaltungen** und **Rollenverständnisse** gibt. Diese reichen von der reinen **Moderation** bereits durch die Vorgänger- und Nachfolgeneration definierter Konzepte und Vorgehensweisen bis zur Erarbeitung eigenständiger **Gestaltungsvorschläge** mit Bildung von Prioritäten durch den neutralen Dritten.

Um seine Aufgabe erfüllen zu können, ist vor allem ein hohes Maß an **menschlichen Einfühlungsvermögen**, dem Wissen um Verhaltensmustern und psychologischen Einflussfaktoren, verbunden mit einer unternehmerisch orientierten Gesamtsicht, erforderlich. Allerdings kann auch ein neutraler Begleiter des Generationenprozesses keine Wunder vollbringen. Die **Grenzen** seiner Wirkung liegen dort, wo die **Bereitschaft zur Offenheit** bei den Beteiligten nicht existiert. Nur wenn sich Vorgänger und Nachfolger bewusst und aus Überzeugung auf diesen Prozess einlassen, kann auch ein neutraler Dritter erfolgreich sein.

## 5 Zusammenfassung und Checkliste

Die Darstellung der unterschiedlichen Aspekte eines Generationswechsels zeigt, dass es sich dabei um einen äußerst komplexen Vorgang handelt. Da die Häufigkeit von Generationswechseln naturgemäß begrenzt ist, sind auch die entsprechenden Erfahrungen zwangsläufig nur eingeschränkt vorhanden. Dies erhöht die Gefahr, dass der Generationswechsel in seinen Dimensionen und Folgen leicht unterschätzt wird.

Eine systematische Vorgehensweise ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Fehler vermieden und eine zielgerichtete Gestaltung realisiert werden. Die Auseinandersetzung mit der wirtschaftlichen Performance, den strategischen Herausforderungen und möglichen Entscheidungsalternativen sollten am Anfang eines Generationswechsels allen Betroffenen und Beteiligten ein objektives Bild geben, in welcher Situation sich das Unternehmen und die Familienmitglieder befinden. Neben Fakten sollten auch psychologische Überlegungen in den Generationswechsel einfließen. Dies erfolgt dadurch, dass man sich mit den Typologien von Vorgängern und Nachfolgern auseinandersetzt. Diese haben erheblichen Einfluss darauf, wie reibungslos ein Generationenprozess abläuft. Der Ablauf der Generationsnachfolge sollte strukturiert vonstatten gehen. Dies umfasst die Klärung der Nachfolgemotive, den Ablauf der Übertragung von Aufgaben und Verantwortung, die Schaffung einer nachfolgefähigen Organisation und die Kommunikation der Nachfolgeregelung nach Innen und Außen.

Die nachfolgende Checkliste in Frageform soll helfen, den Einstieg in die Nachfolgethematik zu erleichtern:

### Fragestellungen zur strategischen Unternehmensposition

- Schaffen Markt und Wettbewerb nicht beherrschbare Risiken, die das Unternehmen mittel- und langfristig bedrohen können?
- Welche Auffassungen über die künftige Unternehmensstrategie haben Vorgänger und Nachfolger?
- Worin begründen sich unterschiedliche Auffassungen über die strategische Ausrichtung und wie gravierend sind die Unterschiede hinsichtlich der erforderlichen Entscheidungen?
- Lässt sich ein möglicher strategischer Dissens zwischen den Generationen überbrücken oder liegen die Vorstellungen zu weit auseinander?

### Fragestellungen zur wirtschaftlichen Situation

- Ist das Eigenkapital ausreichend hoch, um auch zwischenzeitliche Ergebnisrückgänge zu verkraften?
- Welche Ergebniserwartungen sind angesichts Branchenrendite, Erlös- und Kostenstruktur mittel- und langfristig realistisch?
- Kann das Unternehmen mit seiner Ertragskraft auch mittelfristig ohne Partner erfolgreich am Markt tätig sein?

- Verfügen das Unternehmen oder die Familie über ausreichende Finanzmittel, um Familienmitglieder auszuzahlen, ohne dass dadurch der finanzielle Handlungsspielraum des Unternehmens gravierend eingeengt wird?

### **Fragestellungen zu den Alternativen eines Generationswechsels innerhalb der Familie**

- Wurden Alternativen zu einer Nachfolge aus der Familie ernsthaft geprüft oder haben sich Entscheidungen von vornherein nur auf eine Option konzentriert?
- Ist das Unternehmen aufgrund seiner strategischen Positionierung, seiner Ertragskraft und seiner Zukunftsperspektiven für mögliche Käufer überhaupt interessant?
- Bietet die bestehende Organisation die Möglichkeit zur reibungslosen Aufnahme eines externen Managements?
- Welcher Unternehmenswert wäre im Falle eines Verkaufs zu erzielen und stellt dieser eine attraktive Alternative zur Weiterführung des Unternehmens durch den Nachfolger dar?

### **Fragestellungen zu Organisation und Steuerung**

- Welche organisatorischen Veränderungserfordernisse bestehen, um der Folgegeneration einen reibungslosen Einstieg in das Unternehmen zu ermöglichen?
- Welche Aufgaben- und Kompetenzverteilung soll während einer gemeinsamen Einarbeitungsphase von Vor- und Folgegeneration gelten?
- Verfügt das Unternehmen über ausreichende betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, um einen Generationswechsel auch aus einer zurückgezogenen Beiratsfunktion begleiten zu können?
- Welche Schlichtungsfunktionen können organisatorisch verankert werden, um im Konfliktfall zwischen Vor- und Folgegeneration zu vermitteln?

### **Fragestellungen zu den agierenden Personen**

- Welche Verhaltensmerkmale und Charaktere weisen die Personen auf, die vom Generationswechsel in der Familie unmittelbar betroffen sind?
- Sind diese Charaktere im Falle eines Übergangszeitraums mit gemeinsamer Tätigkeit im Unternehmen miteinander vereinbar?
- Gibt es bereits heute offensichtliche Konfliktfelder und mit welchen Mechanismen zur Konfliktlösung können diese gegebenenfalls entschärft werden?
- Ist der potenzielle Nachfolger aus voller Überzeugung bereit, die Nachfolge anzutreten oder entspringt seine Bereitschaft reinem Pflichtgefühl oder der Scheu vor einer Auseinandersetzung mit der Vorgängergeneration?

- Hat die Vorgängergeneration das unbedingte Gefühl, dass das Familienunternehmen in den Händen des Nachfolgers tatsächlich aufgehoben ist?

### **Fragestellungen zu rechtlichen Umfeldbedingungen**

- Ist die steuerliche Konstruktion so gewählt, dass dem Unternehmen oder den Gesellschaftern bei geänderten Umfeldbedingungen daraus keine Schwierigkeiten erwachsen?
- Ist ausreichend Vorsorge getroffen, so dass im Falle familienrechtlicher Auseinandersetzungen oder bei Eintritt der Erbfolge negative Auswirkungen auf die Stabilität von Gesellschafterstruktur und Finanzkraft des Unternehmens ausbleiben?
- Ist die gewählte gesellschaftsrechtliche Struktur so flexibel ausgestaltet, dass sie verschiedene Entscheidungen über die Form der Generationsnachfolge zulässt oder ist sie nur auf ein Konzept ausgerichtet?

## 6 Stichwortverzeichnis

Abfindung von Gesellschaftern .....	16	entscheidungsfreudige Macher .....	22
Abläufe.....	40	Entscheidungsmechanismen.....	40
Aktiengesellschaft.....	9	Erbhöfe .....	10
Analyse der betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten .....	7	erbrechtliche Regelungen.....	10
Anpassungszwänge .....	13	Erfahrungen sammeln .....	33
Assistenzmodell.....	38	erforderliche Veränderungen.....	28
Atomisierung von Anteilen.....	10	Ergebnispotenzial .....	15, 32
Aufnahme externer Gesellschafter.....	16	ergebnisunabhängige Zins- und Tilgungserfordernisse .....	8
Aufsichtsrat.....	9, 10	Ermittlung von Motiven .....	32
Auftritte .....	31	Erosion der Führungskräfte .....	18
Auseinandersetzung.....	36	ertragsstarkes Unternehmen .....	6
Auslöser einer Unternehmenskrise .....	17	Erwartungshaltung.....	43
Ausscheiden .....	36	Erweiterung des Beirats.....	39
außenwirksam .....	31	ewiger Kronprinz.....	21, 25
Außenwirkung.....	41	externe Dritte .....	42
Autorität .....	31	externes Management.....	37
<b>Bauchgesteuert .....</b>	<b>28</b>	<b>Fähigkeiten des Nachfolgers .....</b>	<b>17</b>
Bedeutung der eigenen Person.....	21	familienfremde Mitglieder.....	39
Bedeutungslosigkeit .....	21	familienrechtliche Gestaltung.....	9
Beharrungsvermögen .....	41	fehlende Bereitschaft zur konsequenten Entscheidung .....	17
Beirat .....	9, 10	fehlertolerant.....	33
Beiratsfunktion.....	39	Fremdunternehmen .....	34
Bereitschaft zur Offenheit.....	43	Führungsanspruch.....	20
Berufseinstieg.....	34	Führungskompetenz .....	35
Beschäftigungsleere .....	21	Führungskräfte.....	40
Beteiligte .....	30	Führungslosigkeit.....	18
Bewertungserfordernisse .....	14	Funktionskompetenz.....	35
bewusste Entscheidung .....	6	<b>Geeignete Aufgabe.....</b>	<b>33</b>
Branchenkompetenz .....	35	gelassene Delegierer .....	24
<b>Charaktere .....</b>	<b>42</b>	gemeinsame Geschäftsführung.....	39
Charaktermerkmale .....	19	geplant .....	30
<b>Direkter Einstieg .....</b>	<b>36</b>	geringe Akzeptanz .....	40
distanzierter Genießer.....	27	Gesamtleitung.....	11
Durchsetzungsfähigkeit .....	19	Geschäftsbeziehungen .....	41
<b>Ehevertrag .....</b>	<b>9</b>	gesellschaftliches Ansehen .....	31
eigene Unersetzbarkeit .....	17	Gestaltung der Organisation.....	40
Einarbeitungszufriedenheit.....	34	Gestaltungshoheit.....	13
Einfühlungsvermögen.....	43	Gestaltungsvorschläge .....	43
emotional .....	30	gewachsene Abläufe .....	41
emotionale Erfolgsunternehmer .....	22	Gewinne .....	32
emotionale Stabilität .....	19	Grenzen .....	43
Emotionen .....	19	Größe.....	35
Entscheidungsblockade .....	10	grundlegende Fragen .....	42

Grundsatzfrage.....	6	Organisationsentwicklung.....	40
Gütertrennung .....	9	organisatorische Einordnung.....	34
<b>Herbeiführung einer Entscheidung.....</b>	<b>6</b>	<b>Paralleles Arbeiten.....</b>	<b>37</b>
Ideale Startposition.....	33	passive Erfahrungsgewinnung .....	27
informelle Einflüsse .....	29	Pattsituation .....	10
inhaltliche Differenzen .....	27	Personengesellschaft .....	9
Interregnum .....	37	Persönlichkeitsstruktur.....	19
<b>Kandidaten .....</b>	<b>37</b>	Platzhalterfunktion .....	37
Kapitaldienst .....	8	Probleme.....	36
kein Betätigungsfeld .....	17	Professionalisierung .....	16
klammernder Patriarch .....	25	Proporzdenken .....	10, 11
klare Festlegung von Aufgaben.....	34	psychologische Phänomene.....	19, 33
Klarheit.....	30, 36	<b>Radikale Einschnitte und Veränderungen .....</b>	<b>7</b>
kommunizieren .....	42	Realteilung .....	14
Kompetenzen .....	34	Reibungspunkte.....	36, 41
komplexe Zusammenhänge .....	5	Risiko .....	40
Komplexität.....	35	Risikopotenzial.....	31
Konflikte .....	19	Rollenverständnis .....	43
Konfliktpotenziale .....	37	<b>Scheitern des Nachfolgeprozesses .....</b>	<b>34</b>
Konkurrenzempfinden .....	19	Selbstbild .....	19
Kontinuität.....	42	Selbsterfahrung .....	33
konzeptioneller Gestalter.....	26	Selbsterkenntnis .....	33
kurze Zeitspannen.....	37	Selbstwertgefühl .....	19
<b>Langfristiges Ziel .....</b>	<b>34</b>	seltene Ereignisse .....	42
latent .....	33	Sicherung.....	32
Lebensplanung .....	31	Sozialprestige .....	31
lernwilliger Beobachter .....	25	Sparringspartner .....	17
Loyalitätsdenken.....	20	spätes Anstoßen.....	16
<b>Mangelnder Übergabewillen.....</b>	<b>6</b>	Sprung ins kalte Wasser.....	36
materielle Existenzgrundlage .....	32	Steuerliche Gestaltung .....	11
materielle Perspektiven .....	32	Steuerplanun.....	11
Mehrfachnachfolge .....	14	Stiftungsgestaltung .....	10
Methoden und Instrumente .....	12	Stimmenpoolung.....	10
mittelfristige Zeiträumen .....	37	strategische Optionen.....	7
Moderation.....	43	strategische Perspektiven.....	15
Moderation des Prozesses.....	42	strategische Zukunftssicherheit.....	8
Motive .....	30	strukturelle Ergebnissituation .....	8
<b>Nachfolgefähig.....</b>	<b>12</b>	systematisch vorgehend .....	28
nachfolgefähige Organisation.....	38	systematische Kommunikation .....	41
nachfolgefähige Rechtsform.....	9	Systematisierung .....	16
Nachfolgegeneration .....	31	<b>Technokratische Verwalter .....</b>	<b>23</b>
Nachfolger .....	40	Tochterunternehmen .....	39
Nachfolgergeneration .....	28	treuhänderische Verwaltung.....	10
Neigungen .....	31	Turn Around Situation.....	7
neutrale Sicht.....	43	Typus des Pionierunternehmers.....	12
<b>Organisation .....</b>	<b>33</b>	<b>Übergabewille .....</b>	<b>21</b>
		übermächtige Netzwerker.....	23

übernahmefähig.....	13	Verkauf eines Unternehmens in seiner	
übernahmewillig.....	13	Gesamtheit.....	14
Übertragung von Verantwortung .....	39	verspielte Techniker.....	23
umtriebige Verkäufer .....	23	Vertragsbeziehungen.....	41
Ungeduldiger Macher .....	26	Vertrauen in den Nachfolger.....	21
ungeeigneten Nachfolger .....	18	Verweildauer .....	12
unkalkulierbare Allianzen .....	10	Verweildauer der Vorgängergeneration.....	6
unrealistisches Selbstbil .....	17	Verzahnung.....	43
Unsicherheit.....	42	visionärer Impulsgeber .....	26
Unternehmensführung.....	16	Vorgängergeneration .....	28
Unternehmensgruppe.....	39	Vorgeneration .....	37, 39
Unternehmensorganisation .....	12	Vorwissen .....	39
unternehmerische Aufgabe .....	34	<b>Wegfall von Beschäftigung .....</b>	21
Unzufriedenheit .....	33	wirtschaftliche Abhängigkeit .....	32
<b>Veränderungswillen .....</b>	41	wirtschaftliche Basis .....	6
Verantwortung .....	38	Wunsch nach inhaltlicher Betätigung .....	31
Veräußerungsfähigkeit .....	15	<b>Zufallsmehrheiten .....</b>	10
Verbindlichkeit .....	36	zukünftige Perspektiven.....	32
verdeckte Probleme.....	7	zweite Führungsebene .....	39
verdrängende Bewahrer.....	24		



**TAC Consulting GmbH**

Rosental 6 · 80331 München

Tel.: 089 52302-01 · Fax: 089 52302-150

Benrather Schloßallee 49-53 · 40597 Düsseldorf

Tel.: 0211 718000-50 · Fax: 0211 718000-17

Email: [tac@tac-consulting.de](mailto:tac@tac-consulting.de) · <http://www.tac-consulting.de>