



Wenn Gründer gehen

Nachfolge in Familienunternehmen

Die Gestaltung von Nachfolgelösungen in Familienunternehmen dürfte zu den am meisten komplexen Aufgaben in einem Unternehmerleben gehören. Dieses Thema wird durch verschiedene Wirtschafts- und Interessenverbände immer wieder aufgegriffen. Schließlich stehen Jahr für Jahr in Deutschland mehrere Tausend Unternehmen zur Übergabe an. Allein bei den Industrie- und Handelskammern haben sich 2014 fast 6.000 übergabewillige Unternehmer Rat geholt.

Die erste Übergabe, das heißt die vom Gründer an den ersten Nachfolger ist besonders herausfordernd.

Nachvollziehbarerweise ist der Unternehmensgründer in der Regel der Visionär, der Knowhow-Träger und Köhner, auf den sich alle hinzukommenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fokussieren. Das ist ganz natürlich – ganz normal. Allerdings ist es unwahrscheinlich, dass es einmal einen Menschen geben wird, der ihn eins zu eins ersetzen kann. Hier ist es wichtig, dass Rollen und Kompetenzen auf andere Personen im Unternehmen übertragen werden.

Ein weiterer elementarer Punkt – vor allem bei dieser ersten Übergabe – ist die klare Abgrenzung von Privat- und Unternehmensvermögen. Dieser Aspekt wird während der Gründungs- und Wachstumsphase meist nachrangig betrachtet – oftmals auch, um Geldgebern mehr Sicherheiten bieten zu können.

Heute kommt hinzu, dass über Jahrzehnte hinweg erfolgreiche und wachsende Wirtschaftsbereiche sich bereits in tiefgreifenden Veränderungen befinden oder solche unmittelbar bevorstehen. Zu nennen wären hier alle Bereiche der Mobilität (Automobil, Schienenverkehr, Luftfahrt, etc.) sowie Energiegewinnung und –bereitstellung. Viele der zur Übergabe anstehenden Unternehmen finden sich in deren Lieferkette. Die unaufhaltsame Veränderung des Klimas, welche nicht nur Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft vor immer neue Herausforderungen stellt, wird dabei oft aus der allgemeinen Wahrnehmung verdrängt.

Ein Bild für die Zukunft lässt sich nur ungewiss und unscharf skizzieren.

Die vielen Jahre eines wirtschaftlichen Wachstums und insgesamt zunehmenden Wohlstands haben in unserer Gesellschaft ein ausgeprägtes Absicherungsverhalten manifestiert. Hierbei scheint die Förderung der Kompetenzen zum Umgang mit Unsicherheiten, Risiken und Widersprüchen sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung vernachlässigt worden zu sein. Daraus hervorgehende Symptome in unserem gesellschaftlichen Bewusstsein sind unter anderem, dass Unternehmensgründer mit Erfolg beneidet und Unternehmensgründer ohne Erfolg belächelt werden. Da der Schritt zur Unternehmensgründung eine hohe emotionelle Beteiligung erfordert – sonst könnte die Energie dafür gar nicht aufgebracht werden – wiegt dieses gesellschaftliche Bewusstsein als Feedback besonders schwer. Mit einem solchen Bewusstsein könnte jedoch kein Kind das aufrechte Gehen erlernen. Und mit einem solchen Bewusstsein wird unsere Gesellschaft unfähig ihre Zukunft in guter Weise zu gestalten. Ich meine es wird viel zu wenig gewürdigt, was Unternehmer für unsere Gesellschaft und Wirt-

schaft leisten und geleistet haben. Möglicherweise ist dies ein weiterer Grund, weshalb die Zahl der Gründungs- und Übernahmewilligen in Deutschland seit Jahren ständig zurückgeht.

Nach Einschätzung unterschiedlicher Wirtschafts- und Interessenverbände ist ein hoher Anteil von Unternehmen gar nicht übergabefähig, weil die Erträge aus dem operativen Geschäft zu gering und/oder die Unternehmensstrukturen zu fragil sind. Wenn wir den

Begriff der Unternehmensstruktur weit fassen und darunter auch die Strategie und ihre Ausrichtung, die Ausgestaltung der Wertschöpfung, die Interaktion zwischen Unternehmen und ihrer Umgebung sowie deren Beeinflussung durch die Unternehmenskultur und ihre Individuen begreifen, finden wir Ansätze, die Ertragskraft, Stabilität und Attraktivität eines Unternehmens zu stärken. Dies jedoch braucht seine Zeit. Auch deshalb ist es so wichtig, mindestens fünf,

besser zehn Jahre vor einer potenziellen Übergabe in den Prozess einer systemischen Nachfolgegestaltung einzutreten. Nebenbei bemerkt – auch für Unternehmen, in deren zeitlichem Horizont keine Übergabe vorgesehen ist, wäre es von großem Nutzen, diesen Prozess einmal gedanklich zu durchlaufen. Ein solcher Prozess legt alle für das Unternehmen relevante Aspekte offen und gibt Hinweise zur Förderung der Gesundheit des Unternehmens.

Autor:

Eberhard Gaißert leitet das Institut für Unternehmensgestaltung, lehrt an Hochschulen zu Themen der Organisationsentwicklung und berät Unternehmen.

