

# Diener Advisory

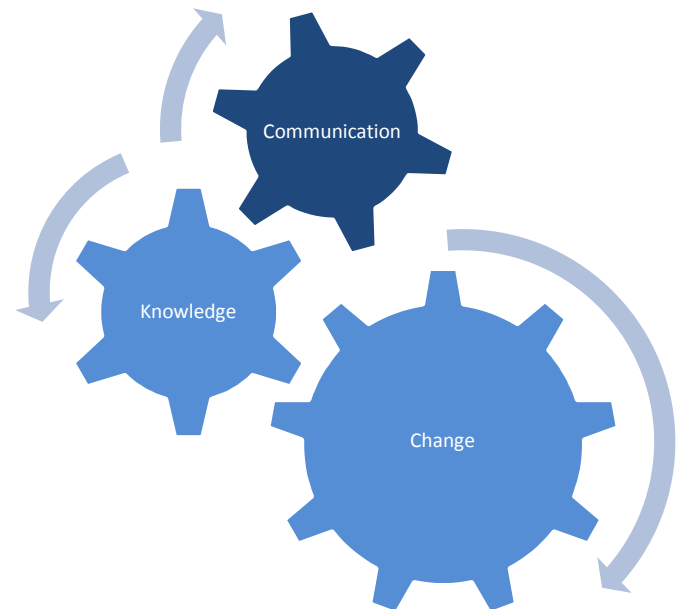
---

Unternehmensberatung

---

Familieninterne Nachfolgeregelung:

Scheitern auf Grund eines möglichen Kommunikations-Dilemmas?



## Einleitung:

Kann die familieninterne Unternehmensnachfolge an Kommunikation scheitern? Die Wechselwirkung zwischen menschlich-seelischen und finanziell-ökonomischen Aspekten der Beteiligten, verbunden mit mangelnder Kommunikation, kann durchaus zu fast unüberwindbaren Problemen im Rahmen der Nachfolgeregelung führen. Entweder es gibt hierzu kein zu kommunizierendes Konzept, oder ein existierendes Konzept wird nicht allen Beteiligten mitgeteilt, oder das Konzept wird kommuniziert, aber erfüllt nicht die Erwartungshaltung der beteiligten Personen. Nennen wir es einfach: Kommunikations-Dilemma im Rahmen der Nachfolgeregelung.

In Deutschland suchen jährlich bis zu 80.000 kleinere- und mittlere Unternehmen und in der Schweiz insgesamt mehr als 65.000 Unternehmen in den kommenden Jahren einen Nachfolger. Hieraus ergibt sich ein grosser Handlungsbedarf, der durch professionelle Unternehmens- und Nachfolgeberatung gedeckt werden kann.

Die Unternehmensnachfolge darf nicht erst kurzfristig auf Grund einschneidender Ereignisse (z. B. Änderung des Gesundheitszustandes des Übergebers) geregelt werden, sondern sollte von langer Hand vorbereitet und dann Schritt für Schritt umgesetzt werden.

Man sollte hier sogar noch weiter gehen und von der Notwendigkeit eines Nachfolgecontrollings mit den betriebswirtschaftlichen Phasen Konzeption, Planung, Durchführung und Kontrolle sprechen.

Im Nachfolgenden wird das Kommunikations-Dilemma der beteiligten Zielgruppen beschrieben:

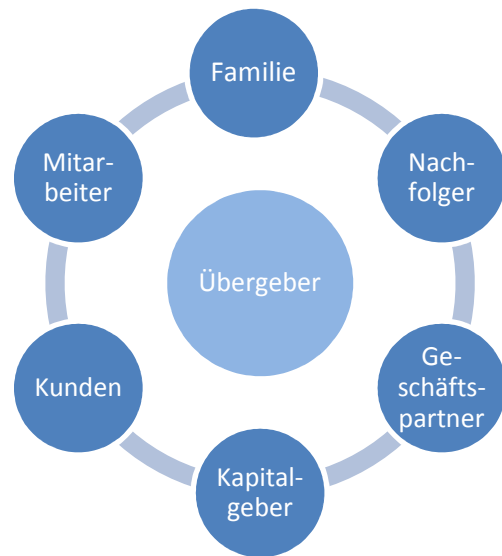


Bild 1: Zielgruppen

## I. Übergeber

Den wohl schwierigsten Part hat der Übergeber zu schultern. Das „Loslassen“ seines Lebenswerkes ist die grösste Herausforderung. Meist bringt es eine Veränderung der eigenen Identität mit sich. Auf Grund seiner Unternehmerpersönlichkeit (Patriarch, Idealist, Perfektionist, etc.) ist die Kommunikation seiner Pläne, Wünsche, Ängste und Sorgen meist sehr schwierig. Für ein Gelingen der Übergabe wäre sie allerdings äusserst wichtig.

In vielen Fällen kommt noch hinzu, dass der Übergeber trotz der Übergabe im operativen Geschäft weiterhin eine aktive Rolle spielt und noch Arbeitsanweisungen gibt. Eine klare Abgrenzung zur neuen Führungskompetenz ist keinem der Beteiligten ersichtlich. Orientierungslosigkeit unter Mitarbeitern und Nachfolger ist die Folge. Findige Mitarbeiter oder auch Geschäftspartner können diese Situation schamlos zu ihren eigenen Gunsten ausnutzen und die neue und alte Führung gegenseitig ausspielen. Ein Dilemma ist durch die mangelnde Kommunikation entstanden.

Um dies zu verhindern, muss sich der Übergeber im Klaren sein, dass es einen fixen Zeitpunkt der Übergabe geben muss. Dieser muss frühzeitig geplant und allen Beteiligten kommuniziert werden. Der Übergeber muss eines wissen: erst wenn er sich selbst überflüssig macht, ist seine Existenz und die Existenz seiner Firma gesichert.

## II. Nachfolger

Die nicht minder grosse Herausforderung hat der Nachfolger anzunehmen. Hierbei kann es sich auch um mehrere Personen handeln die als Nachfolger in Frage kommen. Aus Vereinfachungsgründen

sprechen wir hier aber nur von „dem Nachfolger“.

Der Nachfolger kann aus den Reihen der Familie, der Mitarbeiter oder von Extern (Geschäftspartner, Kapitalgeber oder Markt) kommen. Die Unternehmenskultur wird sich entsprechend der genannten Reihenfolge stärker ändern. Je weiter man den Nachfolger von Extern sucht, desto schwieriger wird es sein, die althergebrachten Werte zu erhalten. Im extremsten Fall wird das Unternehmen eine neue Identität annehmen.

Kommt der Nachfolger aus dem direkten Familienumfeld führt er zwangsläufig eine personelle Doppelrolle: er ist sowohl Kind der Unternehmere Eltern, als auch Junior im Rahmen der Nachfolge. Gerade von der Belegschaft wird er als solches betrachtet. Ein Teil der Belegschaft kennt ihn vielleicht noch aus seiner Kindheit oder er hat als Praktikant im elterlichen Unternehmen gearbeitet. Schnell zirkuliert bei der Belegschaft der Unterton: „na ja, der Junior“ oder „er ist einfach nur der Juniorchef“. Er hat dann kein leichtes Spiel seine eigene Autorität zu entwickeln und im Unternehmen seinen eigenen Führungsstil durchzusetzen. „Führen kraft Nachfolgegesetzes“ ist schädlich und führt im extremen Fall zu einem übertriebenen Selbstbild des Nachfolgers.

Ungünstig ist es, wenn der Nachfolger nach seiner Berufsausbildung sofort ins elterliche Unternehmen einsteigt. Er hat dann keine Möglichkeit, Erfahrungen und berufliche Netzwerke ausserhalb des Unternehmens und vielleicht auch der Branche aufzubauen. Diese Erfahrungen wären aber zum Aufbau der eigenen Unternehmerpersönlichkeit sehr wichtig und würden helfen, ein falsch angelegtes Selbstbildnis bei allen beteiligten Nachfolgergruppen zu relativieren.

### III. Familie

Die Familie ist der Anker des Übergebers bei einem familiengeführten Unternehmen. Nicht selten werden die Probleme in der Firma „mit an den Küchentisch“ genommen und in der Familienrunde diskutiert. Das „Lebenswerk Firma“ steht bei den meisten Übergebern an erster Stelle. Im Laufe des Lebens kann es daher auch zu einer Verarmung der privaten Beziehungen kommen. Die nahen Familienangehörigen stellen sich häufig die Frage: „gibt es eigentlich noch ein Leben ausserhalb der Firma?“ und über dem Übergeber schwebt nicht selten das Damokles-Schwert „was passiert mit mir eigentlich nach der Übergabe?“

Die Familie kommt und fällt mit der gut organisierten Nachfolgeregelung. Erbstreitigkeiten und Frontenbildung müssen zwingend verhindert werden. Am sichersten ist es externe Berater, unbefangene Moderatoren oder professionelle Mediatoren einzuschalten, die bei der Kommunikation der Beteiligten eine Mittlerrolle übernehmen. Geführte Gesprächsrunden sollten initiiert werden, damit kein Kommunikations-Dilemma entsteht. Die Ergebnisse müssen für alle verbindlich dokumentiert werden.

Die „technische“ Übergabe sollte zwingend von Steuer- und Rechtsberatern begleitet werden. Denn der Übergeber mag vielleicht ein guter Unternehmer sein, muss aber nicht zwangsläufig alle Paragraphen des nationalen und internationalen Unternehmenssteuer- und Erbschaftssteuerrechts kennen. Er sollte sich lieber in seiner freien Zeit seiner Familie, seinen Hobbys, oder seinen Ämtern widmen.

### IV. Mitarbeiter

Es gibt durchaus Mitarbeiter, die die Übergabe nur am Rande mitbekommen und die von den möglichen Änderungen nur in sehr geringem Ausmass tangiert werden. Vielleicht werden die eng vertrauten Mitarbeiter des Übergebers sogar Angst vor der Veränderung haben. Andere Mitarbeiter werden eher Hoffnungen hegen, dass sich endlich etwas im Unternehmen ändert.

Im Allgemeinen führt fehlende Kommunikation bei Veränderungen zu Ungewissheit und ist für alle Beteiligten ein nicht tragfähiger Zustand der schliesslich zur Unproduktivität im Unternehmen führen kann. Eine Veränderung wie die einer Unternehmensnachfolge sollte als echte Kommunikationschance angesehen werden. Der Übergeber muss den Nachfolger offiziell bei seinen Mitarbeitern vorstellen und in sein Amt einführen. Der Nachfolger sollte die Situation zur Motivation der Mitarbeiter nutzen. Er sollte Gespräche initiieren um gemeinsam mit den Mitarbeitern Visionen und Ideen für die Zukunft zu erarbeiten.

## V. Geschäftspartner

Die Geschäftspartner müssen zeitnah über die Nachfolgeregelung informiert werden. Dies kann per Rundschreiben, Telefonkonferenz oder gemeinsamen Treffen geschehen. Der Übergeber sollte die Chance nutzen um sich bei seinen Geschäftspartnern für die langjährige Zusammenarbeit und das entgegen gebrachte Vertrauen zu bedanken und ihnen versichern, dass von seinem Nachfolger die gleiche Qualität und die Zuverlässigkeit geliefert wird.

Handelt es sich bei den Geschäftspartnern zum Beispiel um externe Vertriebs- und Serviceorganisationen muss ihnen sowohl der genaue Zeitpunkt und der Ansprechpartner mitgeteilt werden, als auch wie in Zukunft bei Preis- und Kommissionsverhandlung zu verfahren ist.

## VI. Kunden

Zumindest die wichtigsten Kunden des Unternehmens („Key Accounts“) sollten zeitnahe über die Nachfolgeregelung informiert werden.

Kunden müssen auch nach einem Führungswechsel mit derselben Qualität und Zuverlässigkeit bedient werden wie vor dem Wechsel und das bestehende gegenseitige Vertrauen sollte nachhaltig erhalten werden.

Vielleicht werden gerade Neuinvestitionen kundenseitig auf Grund der Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens („wie lange gibt es denn das Unternehmen noch...?“) zurückgehalten und man entscheidet sich aus Sicherheitsgründen eher für ein Produkt des Wettbewerbers.

Wenn die Nachfolgeregelung nicht klar und offen kommuniziert wird, werden sich Kunden verständlicherweise auch Fragen über die langfristige Verfügbarkeit von Unternehmens- und zukünftigen Serviceleistungen stellen und sich möglicherweise vom Unternehmen abwenden.

## VII. Kapitalgeber

Meist ist das Unternehmen seit Gründungszeit mit einer Hausbank fest verankert. Diese kennt die Höhen und Tiefen der Entwicklung des Unternehmens. Vielleicht haben sogar der Nachfolger und/oder die Familie gemeinsam auch Ihre private Kontoverbindung bei diesem Institut.

Dem Kapitalgeber sollten zeitnahe alle relevanten Information geliefert werden und man sollte Überzeugung für eine zukünftige Zusammenarbeit – natürlich nur wenn gewünscht – leisten.

In Zukunft spielen andere Kapitalbeschaffungs- und Finanzierungsformen wie Finanzierungs- und Beteiligungsgesellschaften, Venture Capital Firmen oder Business Angels eine immer stärkere Rolle und müssen ebenfalls beachtet werden.

## Resümee:

Wie bereits beschrieben, muss der Übergeber sich im Klaren sein, dass es einen fixen Zeitpunkt der Übergabe geben muss.

Dieser Zeitpunkt muss strategisch geplant, operativ umgesetzt und allen Beteiligten offen kommuniziert werden.

Der Übergeber muss eines wissen: wenn er sich selbst überflüssig macht, ist seine Existenz und die Existenz seiner Unternehmung gesichert.

Lassen Sie uns daher gemeinsam eine Lösung finden.

Kontaktieren Sie uns:

[contact@diener-advisory.com](mailto:contact@diener-advisory.com)

Einführung eines umfassenden Nachfolgecontrollings inklusive eines durchgängigen Kommunikationskonzeptes.

Für alle Beteiligten sichtbar: Abgabe der aktiven Führung an den oder die Nachfolger; eine Möglichkeit der Einflussnahme wäre die Einnahme der Rolle eines Beraters und des Arbeitens auf einer klar abgrenzbaren Projektbasis; Rückzug in den Verwaltungsrat.

Orientierung an „Best Practice“ Fällen, vielleicht sogar aus dem befreundeten Unternehmerumfeld.

Einbindung externe Berater, unbefangene Moderatoren oder professionelle Mediatoren in den Planungs- und Kommunikationsprozess.

Bild 2: Resümee Lösungsvorschläge

# Über Diener Advisory

Diener Advisory erbringt Dienstleistungen aus dem Bereich Unternehmensberatung und Interim Management für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen mit den Schwerpunkten Finanzen, Controlling und Rechnungswesen, Organisation und Strategie, Unternehmensrestrukturierung, Prozessreorganisation, Transaction Advisory und Nachfolgeberatung.

Die Mitarbeiter von Diener Advisory haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf traditionellen Grundwerten wie absoluter Integrität, Gewissenhaftigkeit und Verantwortungsbewusstsein basiert.

Die langjährige Berufserfahrung und das internationale Netzwerk der Mitarbeiter, verbunden mit Ihrer hohen sozialen und kommunikativen Kompetenz führt zu einem sehr kreativen Zusammenwirken von Mandanten und Berater.

# Ansprechpartner

Diener Advisory GmbH  
Dipl.-Kfm. Florian Diener  
Rathausstrasse 14  
CH-6340 Baar  
Schweiz

Email: [contact@diener-advisory.com](mailto:contact@diener-advisory.com)  
Web: <http://www.diener-advisory.com>

*For further information, visit our website at [www.diener-advisory.com](http://www.diener-advisory.com)*

*This publication has been written in general terms and therefore cannot be relied on to cover specific situations; application of the principles set out will depend upon the particular circumstances involved and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from acting on any of the contents of this publication. Diener Advisory would be pleased to advise readers on how to apply the principles set out in this publication to their specific circumstances. Diener Advisory accepts no duty of care or liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.*

*Diener Advisory. All rights reserved.*