

Nachfolge richtig und frühzeitig coachen

Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim hat für die L-Bank Baden-Württemberg eine Studie über den Generationswechsel in den Jahren 1997 bis 2007 erstellt, wonach zwischen 2002 und 2007 ca. 11 bis 15 % der bestehenden Unternehmen an einen Nachfolger übergeben werden, also 45.000 bis 60.000 Unternehmen. **Die wichtigsten Erkenntnisse:**

Fast 15% der Übernahmen der letzten fünf Jahre erfolgte unplanmäßig zu einem unerwarteten Zeitpunkt, also meist auch unvorbereitet. 60% der Unternehmer haben für den Fall, dass sie plötzlich aus ihrer Position ausscheiden müssen und das Unternehmen nicht mehr weiterführen können, trotz der Rating-Anforderungen der Banken, keine Vorsorge getroffen.

Im Verlauf von solchen ungeplanten Übernahmen treten in der Regel mehr Probleme auf als bei den geplanten, und immer mehr Unternehmen werden nicht in der Familie übergeben (nur noch 50%). Mitarbeiter als Nachfolger sind ebenfalls eher die Ausnahme.

Externe Nachfolgen gestalten sich in fast allen Belangen schwieriger als familieninterne Nachfolgen. Für die Übergeber ist zunächst die Suche nach dem richtigen Nachfolger das dominierende Problem. Außerdem gestaltet sich die Vorbereitung der Übernahme meistens schwieriger als erwartet, und für beide Beteiligte ist die Einarbeitung in die neue Aufgabe und die Zeit nach der Übernahme nicht unproblematisch.

Familieninterne Nachfolger werden bevorzugt langsam in die Verantwortung hineingezogen, da sie meistens schon vor der Übernahme im Unternehmen tätig sind, sozusagen durch „training on the job“ wird auch gemeinsam Führungsverantwortung entwickelt und getragen. Der „Senior“ als Ratgeber und Coach soll die unternehmerische Unerfahrenheit des Nachfolgers ausgleichen. Dies fehlt in der Regel bei der externen Übergabe.

Die Finanzierung ist nach der Studie das größte Problem der Nachfolge, wenn es gilt, genügend Eigenkapital aufzubringen, Bankdarlehen oder Fördermittel zu erhalten. Die Besicherung von Krediten, erkennbare Planungsfehler, unerwartete Kapitalbedarfe, das Image einer Problembranche, das sind die wesentlichen Probleme einer Nachfolgefinanzierung, die zu 70% über die Banken läuft. In nur zwei von drei Fällen erweist sich jedoch die Hausbank der vorherigen Inhabers als kooperativer Partner des Nachfolgers, obgleich nur etwa 10% der Nachfolger die Bank gewechselt haben.

Weichenstellung, Vorbereitung, Verantwortung

Übergeber wie Übernehmer lassen sich bei der Nachfolge zum Großteil beraten. Rechtliche, steuerliche und finanzielle Fragen stehen im Vordergrund, für den Nachfolger auch das Thema der Unternehmensführung. Weit über 90% gehen mit ihren Fragen zum Steuerberater (15% ausschließlich zum Steuerberater), erst danach folgen Rechtsanwälte oder die Hausbank, zumal eine größere Anzahl an Unternehmen schon vor der anstehenden Übergabe keine Gewinne mehr erwirtschaften. Zuschüsse für Beratung wären für jeden zweiten wichtig, werden aber selten genutzt. Die Suche nach einem **geeigneten Nachfolger**, die **Übernahme-Finanzierung** und die anschließende **Umstrukturierung** nicht rentabler Unternehmen im Rahmen des Nachfolgekonzeptes sind also die großen Themen beim Generationswechsel.

Externe Beratung und Unterstützung

Viele Übergeber beginnen durchaus mit der Nachfolgeplanung, bevor sie 60 sind. Wichtig sind ihnen dabei vor allem die finanzielle Absicherung der Familie und der Erhalt des Unternehmens. Dazu nehmen sie sehr häufig auch informelle Beratung in Anspruch, bei Fachfragen, für die umfangreichen Koordinationsaufgaben oder zur Konfliktlösung.

Die Nachfolger wiederum, häufig noch berufsunerfahrener, Ende 20 bis Anfang 30, bei Externen etwas älter, konzentrieren sich zunächst auf die Ermittlung des objektiven Unternehmenswertes und die Finanzierung, und lassen sich dabei eher von externen Beratern helfen, meist zum Thema Steuern, Recht und Finanzen.

Nach der Übernahme ist es für alle Beteiligten sinnvoll, laufende Problemstellungen als Lern- und Gestaltungsaufgabe gemeinsam anzugehen. Der Übergeber sollte sich als Coach und Ratgeber eher langsam aus dem Geschäft lösen, wenn auch die Verantwortung und Kompetenz sehr bald und konsequent übertragen werden sollte. Entscheidend ist jedoch die gemeinsame „Chemie“ und die Führungskompetenz des Übergebers als Coach durch Hilfe zur Selbsthilfe, der auch loslassen können muss, wenn gemeinsame Interessen, nämlich die langfristige Aufrechterhaltung des Unternehmens und die erfolgreiche Umstrukturierung auf neue strategische Visionen und Zielplanungen, auf das neue Management, ohne Rechtfertigungs-Zwang der Vergangenheit und auch der Zukunft gesichert werden sollen.

Die Erstellung eines überzeugenden und detaillierten Fortführungskonzeptes und dessen Umsetzung überfordert sehr häufig sowohl Übernehmer als auch den begleitenden Übergeber.

Die Nachfolger brauchen zudem ein Grundmaß an betriebswirtschaftlichem Wissen der Zusammenhänge, den Einblick und die Klarheit der Kostenstrukturen, das Verständnis von Controlling-Instrumenten und entsprechende Sensibilität für die Risiken und Chancen bei Veränderungen und Planungen. Nachlässigkeiten in der Planung werden von Banken, aber auch vom Markt konsequent „bestraft“ und entsprechendes Management-Wissen ist nur durch kontinuierliche Weiterbildung oder kompetente Unterstützung zu sichern.

Das Zusammenbringen von Partnern, die zusammenpassen, das sog. **Matching** ist häufig, wie beim Head-Hunting, **ein Feld für die Berater**. Die Kontaktabwicklung, zeitweise anonymisiert, durch Sichtung und Beurteilung der angebotenen Informationen, sowie die Auswahl möglicher Kandidaten, führen im Erfolgsfall parallel zur Klärung der Finanzierungsfragen schließlich zu den Verhandlungen und zum Vertragsabschluss zwischen den Parteien.

Eine Testphase für Externe gibt es, wie im Fall interner Nachfolge, selten. Die erforderlichen elementaren Kenntnisse in Unternehmensführung, vor allem auch im betriebswirtschaftlichen Bereich, werden in Zukunft von den Banken als Partner des Unternehmens über die Ratingkriterien zunehmend mehr abgefragt werden.

Beratung wird von **Übergebern wie Nachfolgern** immer stärker gesucht werden. Der Einsatz unterschiedlichster Fachkompetenzen für die wichtigsten Fragen der Nachfolge sollte aus Gründen der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und optimierten Wirksamkeit bestens koordiniert werden. Das führt zu der Frage, wer diese Koordination, das Coaching der Nachfolge-Beteiligten, der einzelnen Fachberater und Experten durch eine laufende Betreuung und Projektsteuerung im finanzierbaren Rahmen zum gemeinsamen Erfolg führt. Diese Art der **Nachfolgeberatung als laufende Betreuung eines Coaches** gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Moderation und Coaching

Die externe Übernahme der Moderation eines solchen Nachfolgeprozesses mit nicht selten hohem Konfliktpotential zwischen Alt und Jung, zwischen Käufer und Verkäufer, zwischen Lernenden und Wissen Abgebenden, zwischen versuchten

Interessenausnutzungen und Überforderung der eigenen Kapazitäten, zwischen falsch verstandenen Vorteilswahrungen und der objektiven Zukunftssicherung des Unternehmens, erfordert ein qualitatives Höchstmaß an Moderation und Coaching-Begabung. Diese Aufgabe ist weder reines **Projektmanagement**, noch reine **Mediation** oder **Change Management**, sie verlangt eine Menge menschlicher und fachlicher Fähigkeiten auch beim Coach. Zwei sich fremde Personen, die sich bei der Nachfolge mit gewissem Misstrauen begegnen (denn die Offenlegung von Informationen ist für alle ein sensibler Punkt mit möglichen Interessenkonflikten), rechtfertigen einen solchen **eigenständigen Moderator**, der diese Funktion zum Interessenausgleich der Parteien im Nachfolgeprozess wahrnimmt.

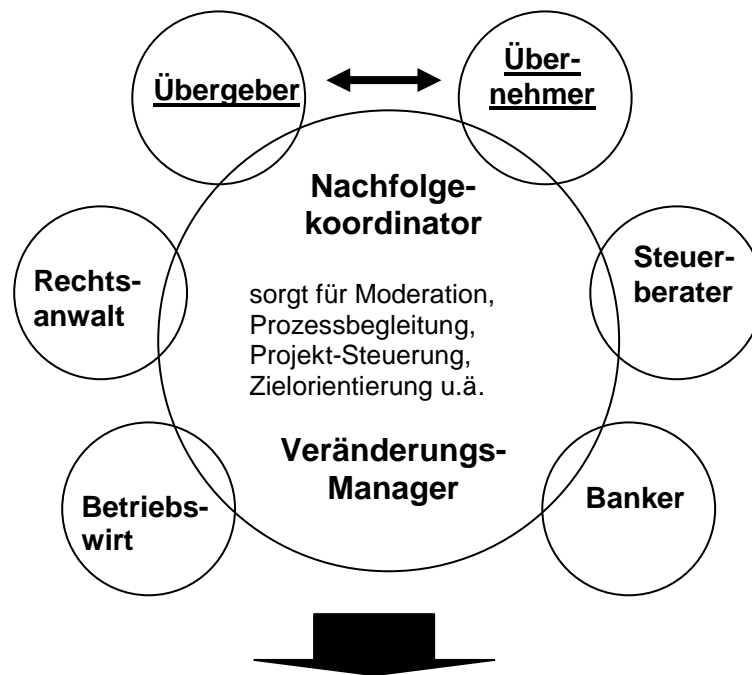
Von der ausreichenden Information und ausgewogenen Bewertung hängt häufig der **Erfolg einer Übernahme** maßgeblich ab. Die Rolle des Moderators wird heute meistens von Steuerberatern oder Rechtsanwälten wahrgenommen, die im Nachfolgeprozess die Funktion eines Koordinators und eines Schlichters, des zielgerichteten Interessenausgleichs wahrnehmen, als spezialisierte Fachkompetenzen darin jedoch meist überfordert sind.

Konsequenzen:

Wichtig ist für viele Übergeber, dass sie sich **rechtzeitig** und **ausreichend sensibilisiert** mit dem Thema Nachfolgeregelung beschäftigen, dass die Übergabe auch nur mit **Fachkompetenzen von Experten erfolgreich** durchgeführt werden kann, was zudem ein hohes Maß an **objektiver Koordination** erfordert, und für die auch genügend Kapazität in der Abwicklung und Betreuung verfügbar gehalten werden muss. Wenn der Übergeber diese Kapazität oder Fähigkeiten in dieser Komplexität nicht selber verfügbar machen kann, oder auch aus Gründen der Objektivität gegenüber dem Übernehmer, dann sollte ein **Externer** diesen Prozess coachen. (s. Diagramm: Nachfolge-Coaching).

Ein wesentliches Ergebnis der oben genannten Studie ist auch der Hinweis auf den gesellschaftlichen Wertewandel, den Strukturwandel in einigen typischen mittelständischen Branchen, der zu erheblichen wirtschaftlichen Problemen führt, sowie der Wandel in der Finanzierung, der die Kreditvergabe-Bedingungen der Banken bzw. des Kapitalmarktes für den Mittelstand drastisch verändert. Die ganzheitliche Sicht der Einflussfaktoren, auch der steuerlichen und vertraglichen Konsequenzen, erfordert ein Höchstmaß an Koordinierungs-Kompetenz in Fach-, Methoden- und menschlichen Beziehungs-Themen.

Nachfolge-Coaching



seine Aufgaben und Verantwortung

- Informationen steuern,
- Wissenstransfer regeln,
- Personalqualifizierung und Lernpotentiale sichern,
- Veränderungsprozesse gestalten,
- Kooperationen unterstützen,
- Führungsstrukturen erkennen,
- Führungskompetenzen fördern,
- Kommunikation und Gespräche,
- Konfliktbewältigung,
- Beziehungsmanagement bewahren,
- Risiko-Analyse betreiben,
- Potential-Analyse nutzen,
- Bewertungs- und Controlling-Aufgaben initiieren.

gez. Dr. Norbert Ueberschaer

Ueberschaer&Partner, Otto-Wagner-Str. 52a,
82110 Germering, Tel. 089/841 9330, n.ueberschaer@t-online.de, www.ueberschaer.com