

## **Unternehmensnachfolge**

### **Interview Prof. Dr. Klaus Weber**

Der Großvater hat den Betrieb gegründet, der Sohn hat ihn übernommen und der Enkel steht in den Startlöchern – so sahen früher meist die lückenlosen Betriebschroniken aus. Heute gestaltet sich die Wirklichkeit ganz anders: Nur noch 67 Prozent neu gegründeter Familienunternehmen kommen in die zweite Generation, nur 32 Prozent in die dritte und nur noch 16 Prozent in die vierte Generation.

Veränderungsprozesse stellen grundsätzlich eine große Herausforderung für ein Unternehmen dar. Für eine besonders tiefgreifende Veränderung steht der Führungswechsel im Rahmen einer Unternehmensnachfolge. Der sinnbildlich zarte Flügelschlag eines Schmetterlings, der sich über jede Ebene und bis zu jedem Mensch innerhalb der Organisation fortsetzt und sich mit der ganzen Naturgewalt eines Tsunamis niederschlagen kann.

Damit daraus keine Katastrophe entsteht, heißt es für den Unternehmer das zu tun, was er eigentlich immer tun sollte: Vorausschauend denken und handeln!

### **Christian EICHHORN im Interview mit Prof. Dr. jur. Klaus Weber**

Prof. Weber ist Gesellschafter der Ebner Stolz Partnerschaft mbB Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte mit den Tätigkeitsschwerpunkten Nachfolge, Familienunternehmen und Umstrukturierungen. Er lehrt seit 2000 an der Hochschule Pforzheim. Ebner Stolz ist eine der größten unabhängigen mittelständischen Beratungsgesellschaften Deutschlands mit 14 Standorten.

### **C. EICHHORN: Welche unterschiedlichen Faktoren sind bei einer Unternehmensnachfolge zu beachten und zu behandeln?**

PROF.K.WEBER: Einmal gibt es die betriebswirtschaftlich-rechtlichen Faktoren wie der EBIT, Cash Flow, Zins- und Steuerbelastungen. Diese und weitere harte Faktoren bilden meist die Grundlage, um ein Unternehmen zu durchleuchten und zu bewerten. Aber dadurch entsteht noch kein Gesamtbild. Erst der Einbezug von weichen Faktoren wie Kommunikation, Firmenkultur und -werte, Führungsverständnis, die gesamte psychologische Seite erweitern die Betrachtungsweise auf ein Unternehmen und schafft ein ausgewogenes Bild.

Nur das Zusammenspiel führt zum Erfolg. Oft wird unterschätzt, dass bei einer Nachfolgeregelung das gesamte System bewegt und stark verändert wird. Es findet eine umfassende Neuordnung in finanzieller, struktureller und personeller Hinsicht statt. Damit befinden wir uns dann thematisch mitten im Change Management.

**C. EICHHORN: Aus meiner Sicht ist Change Management ein essentieller Bestandteil des Nachfolgeprozesses. Sowohl für den Unternehmer, da der Betrieb meist ein Spiegel seiner Persönlichkeit ist, als auch für den Nachfolger, der seine eigenen, neuen und gegensätzlichen Vorstellungen einbringen will. Ebenso sind bei einem Führungswechsel die Mitarbeiter involviert und bei Reststrukturierungen nicht selten die Leidtragenden.**

**Sie sind von Hause aus Jurist und Steuerberater. Inwieweit betrachten Sie jedoch die psycho-sozialen Aspekte des Change Managements bei Ihren Beratungen?**

PROF.K.WEBER: Ich halte es für mich als unverzichtbar diesen Aspekt zumindest mal vom Bauchgefühl her zu verstehen und in meinen Beratungskontext einfließen zu lassen.

**C. EICHHORN: Meist beziehen sich emotionale und psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge nur auf den Unternehmer oder dessen Nachfolger. Wird aus Ihrer Sicht der Einfluss der Veränderung auf Organisation, Kultur und Mitarbeiter des Unternehmens als weniger bedeutend eingestuft?**

PROF.K.WEBER: Ja das stimmt wohl. Wobei das Halten von Schlüsselmitarbeiter durchaus ein Thema ist. Bei diesen geht es dann um die Förderung von Motivation, um Abwanderung aus Frustration zu vermeiden.

Dabei sind Unternehmenskultur und Werteorientierung sehr wichtige Elemente und setzen voraus, dass ein Nachfolger ein hohes Maß an Sensibilität mitbringt und bisherige Werte als Träger der Unternehmenskultur zulässt oder sensibel neu formt.

**C. EICHHORN: Bei einem IHK-Vortrag zum Thema Unternehmensnachfolge sagte einer der Referenten in einem Nebensatz: Das Wissen der Mitarbeiter ist der wichtigste Wert im Unternehmen“.**

PROF.K.WEBER: Ja, das ist Fakt. Bei Dienstleister z.B. gibt es ja sonst nur ein paar Aktivwerte, ein Paar Schreibtische und PCs. Das war es schon.

**C. EICHHORN: Aber wie fließt dieser Faktor dann tatsächlich in die betriebswirtschaftliche und steuerliche Bewertung eines Unternehmens ein?**

PROF.K.WEBER: Für eine steuerrechtliche Bewertung bietet es natürlich keine Grundlage, aber zum Stichwort Intellectual Property gibt es durchaus schon anerkannte Ansätze und Verfahren für die Unternehmensbewertung.

**C. EICHHORN: Es kann ja theoretisch schon an 1, 2 oder 3 Schlüsselpersonen hängen und wenn die gehen....**

PROF.K.WEBER: So ist es, ja... aber um eben dem vorzubeugen gibt es schon Techniken. Intellectual Property fließt meiner Meinung nach unmittelbar in den Ertragswert eines Unternehmens mit ein. Was sind denn die Parameter für die Gewinnträchtigkeit eines Unternehmens? Es ist die Kombination aus materiellen und immateriellen Werten im direkten Zusammenspiel. Dazu gehören ganz vorne fähige und befähigte Mitarbeiter, Know-how. Kapital, materielle Wirtschaftsgüter, und entsprechende Geschäftsbeziehungen. Geistiges Eigentum oder die geistige Leistungsfähigkeit spielt eine essentielle Rolle.

**C. EICHHORN: Zu meiner Zeit bei einer internationalen Großbank wurde im Management über die Verlegung des Kreditbereiches von Stuttgart nach Frankfurt diskutiert.**

**Allein die Unsicherheit über dieses Thema hat bei den Mitarbeitern zu ausschweifenden Diskussionen und quasi zu einer Lähmung der Arbeitskraft geführt. Inwieweit haben Sie auch solche Effekte, bzw. Auswirkungen bei einer Übernahme/ Nachfolge erlebt?**

**Ich halte das für eine Frage intelligenter Kommunikation. Versäumt man diese, dann entwickeln sich bei den Mitarbeitern Ängste, die sich in unzähligen Diskussionen niederschlagen - dadurch leidet dann auch in dieser Zeit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.**

PROF.K.WEBER: Es kann durchaus sein, dass ein Nachfolger versucht vieles anders zu machen. Aber vielleicht noch schlechter als der Vorgänger. Ein lehrreiches Beispiel für ein Nachfolgedrama ist für mich ein erfolgreicher, typisch schwäbischer „Bilderbuchmittelständler“ und Weltmarktführer in seinem Produktionssegment: Der für die Nachfolge vorgesehene Sohn entsprach nicht den Erwartungen des Vaters und sah selbst die Übernahme wohl nicht als sein erstrebenswertes Ziel an. Zudem hatte der Sohn ganz andere Zukunftsvisionen für das Unternehmen. Die Folge war - neben einigen brüskierten wichtigen Großkunden - eine massive Demotivation der Mitarbeiter.

**C. EICHHORN: Wobei die Geschichte ja noch mehr Hintergründe in sich birgt. Grundsätzlich ist es in diesem Fall ja nicht allein so, dass der Sohn ausgeschieden und die Tochter gegen beide prozessiert hat, sondern es gab seither auch viel Wechsel auf der ersten Führungsebene.**

PROF.K.WEBER: Wir haben hier eben einen typisch schwäbischen Unternehmer von „sogenanntem“ altem Format, von dem man sagt, dass nur er all das relevante, unternehmerische Wissen in sich trägt – da kommt jeder Sohn, jede Tochter nur schwer daran vorbei. Das sind schon ganz besondere Konstellationen.

Im vorliegenden Fall waren die Kinder mit dieser Aufgabe wahrscheinlich auch überfordert. Als Unternehmer muss ich frühzeitig versuchen zu objektivieren, ob meine Kinder für diese Position geeignet sind oder nicht.

In den Fällen, bei denen es eben nur einen Nachkommen gibt, verhält es sich oft so, dass sich die Frage der Eignung und Neigung gar nicht stellt. Es ist bereits seit seiner Geburt in Stein gemeißelt, dass er die Nachfolge antreten muss. Ich erlebe oft, dass Außenstehende eher registrieren, ob Nachkommen geeignet sind und es auch ihr eigener Wunsch und Wille ist.

Steht für den Senior fest, dass er partout nicht verkaufen will, weil das Unternehmen in der Familie bleiben muss - also absolut dynastisches Denken – wird der Nachkomme schon früh in die moralische Pflicht genommen und sein beruflicher Lebensweg bewusst in diese Richtung gesteuert. Immer in der Hoffnung, dass er sich schon „in sein Schicksal fügen wird“. Geschieht dann kein Wunder ist oft Ärger vorprogrammiert.

**C. EICHHORN: Das wiederum verunsichert dann auch die Mitarbeiter. Es stellt sich also ebenso die Frage: Wie klar und deutlich wird über den personalen Wechsel, und die neue Ausrichtung innerhalb des Unternehmens kommuniziert?**

PROF.K.WEBER: Diese Unklarheit führt zu Ängsten um den eigenen Arbeitsplatz und um die ganze Existenz. Es scheint in der Natur der Sache zu liegen, dass Veränderungsprozesse scheinbar immer mit Verschlankung, Abbau und Reduktion in Verbindung gebracht werden.

**C. EICHHORN: Wenn keine offene und klare Kommunikation durch die Geschäftsleitung erfolgt, wird dieses Vakuum durch die Mitarbeiter selbst gefüllt. Gerüchte und Spekulationen finden einen idealen Nährboden. Dadurch leidet die Leistungsfähigkeit des Einzelnen und die Produktivität des gesamten Unternehmens. Wie können aus Ihrer Sicht frühzeitig Ängste, Störungen und Widerstände erkannt werden?**

PROF.K.WEBER: Das erste und wichtigste ist frühzeitige Information zu den künftigen Veränderungen. In diesen Informationsprozess sollten alle Beteiligten, also Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte usw. einbezogen werden.

## **Unternehmensnachfolge beginnt schon im Kindesalter**

**C. EICHHORN: Wie früh ist das grundsätzlich möglich – vieles ist ja zunächst noch vertraulich. Was sollte zu welchem Zeitpunkt bekannt gegeben werden, damit Widerständen und Ängsten vorgebeugt werden kann?**

PROF.K.WEBER: Man muss natürlich zunächst differenzieren was Führungswechsel eigentlich bedeutet. Im einen Fall überträgt man die Nachfolge intern auf ein Familienmitglied im anderen findet eine Übergabe an eine externe Person statt. Lassen Sie uns thematisch auf die interne Nachfolge konzentrieren. Im Bereich externer Übernahmen bewegen wir uns im Unternehmensverkauf - das bringt ganz andere Probleme mit sich. Der externe Käufer fängt sozusagen bei Null an, was meist zu einem kompletten Kulturwandel führt. Innerhalb der Familie ist das Thema weniger bedrohlich, weil man zunächst davon ausgeht, dass alles mehr oder weniger so weiterläuft wie bisher. Ein vorausschauender Unternehmer versucht schon seinen Kindern von klein an die Philosophie und die Werte des Unternehmens nahe zu bringen. Dazu gehört auch ein maßvoller Umgang mit den Finanzen, das Bewusstsein der Verantwortung für das Unternehmen und die Sicherung der Arbeitsplätze der Mitarbeiter. Das bedeutet auch durchaus mal die persönlichen Interessen zurückstellen zu können oder auch zu müssen. Setzt man also hier bei der Erziehung frühzeitig an, dann begünstigt das den späteren Übergabeprozess maßgeblich.

**C. EICHHORN: Heißt das, dass sich die Kultur, die vom Unternehmer im Betrieb gelebt wird, auch in der Familie widerspiegelt?**

PROF.K.WEBER: Ganz genau, die Kinder lernen ganz natürlich was sie mitbekommen. Dass es z.B. besser ist zu investieren, anstatt immer nur Gewinne auszuschütten. Sehr wichtig ist auch der Aspekt der Verantwortung – es ist zwar das eigene Unternehmen, aber ich habe Verantwortung für die Mitarbeiter, für Kunden und Zulieferer und viele andere.

In größeren Unternehmen besteht zudem in der Regel Einigkeit darüber, dass auch ein familieninterner Nachfolger einem Vergleich mit einem geeigneten Dritten standhalten muss. Unternehmerekinder werden nicht einfach Chef, weil es die Erbfolge begünstigt oder sogar vorsieht. Sie müssten sich im Grunde genommen dem Vergleich mit anderen geeigneten Kandidaten stellen und daraus hervorgehend die beste Wahl für die Führungsspitze sein.

Für diese Aufgabe sollten Sie ja nicht nur in der Phase der Kindheit, sondern auch bis zum Übergang von der Ausbildung in das Berufsleben unterstützt und begleitet werden. Dazu gehört eine entsprechende Berufsausbildung und/oder Studium und möglichst das Erlangen beruflicher Praxis außerhalb des elterlichen Unternehmens. Dann kehren sie in das elterliche Unternehmen zurück und beginnen in einer mittleren Position um sich ebenso wie Andere zu bewähren, weiter zu entwickeln und „verdient“ in eine höhere Position aufzusteigen.

So wächst der Nachfolger in die Unternehmensstruktur rein, es kann Akzeptanz und Vertrauen bei den Mitarbeitern aufgebaut werden. Der Senior selbst ist dabei gut beraten, sich auf das Urteil seiner leitenden Mitarbeiter zu stützen. In kleineren Unternehmen ist dies leider kaum möglich, da hier das mittlere Management zur Befragung fehlt und der Nachfolger meist nicht mehrere Stationen durchlaufen kann.

**C. EICHHORN: Zu welchem Zeitpunkt und Anlass kommen die Unternehmer auf Sie als Berater zu? Erst in der Krise, oder schon lange im Vorfeld, um den Prozess professionell begleiten zu lassen?**

PROF.K.WEBER: Der Beratungswunsch setzt sehr frühzeitig an. In der ersten Phase noch im Kindesalter, um sich zu informieren, welche Regelungen im Testament zu treffen sind. In der nächsten Stufe wenn die Kinder dann schon größer sind, und es um die rechtliche und steuerliche Ausarbeitung der Schenkungsverträge geht.

Beratung im Sinne des Change Management werden nicht nachgefragt. Es geht in erster Linie um die steuerlich/rechtliche Unternehmensübertragung und weniger um Krisenmanagement.

**C. EICHHORN: Es handelt sich also meist um einen langfristigen, von Ihnen begleiteten Prozess. Gehen Sie dabei auch auf den Unternehmer zu, damit dieser rechtzeitig aktiv wird?**

PROF.K.WEBER: Ja auch, aber in der Regel ist es so, dass der Unternehmer meist im Alter von 50 - 55 Jahren auf uns zukommt. Unsere Strategie ist dann die Festlegung erster Meilensteine. Dazu gehört die Überprüfung der Kinder in Bezug auf deren Eignung. Dabei kommt es auch vor, dass diese stark überschätzt wird. Wir versuchen dann den Unternehmer davon zu überzeugen, sein Kind nur dann als Nachfolger einzusetzen, wenn er oder sie geeignet und mindestens so gut ist wie ein externer Kandidat aus dem freien Markt ist. Das ist für uns eine große Herausforderung, die nicht immer gelingt.

**C. EICHHORN: Bei der Unternehmensübernahme durch Kinder oder Enkel des Eigentümers lastet auf diesen ein hoher Erwartungsdruck. Dazu erschweren familiäre Beziehungen häufig die Positionierung des jungen Nachfolgers. Was dazu führen kann, dass sich die Generationen dann vor Gericht wiederfinden. Welchen Rat würden Sie Unternehmerfamilien geben, um das Risiko derartiger Eskalationen bereits frühzeitig zu vermeiden?**

PROF.K.WEBER: Auch diese Fragestellung unterliegt stark dem Aspekt der Psychologie. Unternehmer, die ihren Betrieb aus eigener Kraft aufgebaut haben und diesen auch recht patriarchalisch führen, fällt das Loslassen extrem schwer. Kein Nachfolger – ob intern oder extern – wird je so gut sein wie der Unternehmer sich selbst einschätzt. Hier gilt es dann an der Haltung des Unternehmers zu arbeiten, damit er loslassen kann, die Chancen der Veränderung erkennt und auch andere Ergebnisse anerkennen kann.

Er muss lernen seinem Nachfolger Freiraum und vor allem Handlungsspielraum zu geben. Dafür ist eine ausgewogene Fehlerkultur wichtig. Fehler werden immer gemacht und müssen als Lernplattform zugelassen werden, solange sie dem Unternehmen nicht ernsthaften Schaden zufügen. Fakt ist, dass sich viele Seniorchefs nicht zurücknehmen können oder wollen und sich häufig selbst überschätzen.

**C. EICHHORN: Setzen Sie an diesem Punkt mit einem Coach, Wirtschaftspsychologen oder Mediator an, um beide Parteien ins Gespräch zu bringen?**

PROF.K.WEBER: Diese Form von Beratung ist uns aus unserer Position heraus nicht möglich. Wenn ich einem Unternehmer empfehlen würde, sich Hilfe in Form eines Coaches oder Psychologen zu holen, hätten wir spätestens am Folgetag unser Mandat los (lacht). Da muss man ganz vorsichtig sein. Hier ist viel Diplomatie vonnöten!

Wir können beispielsweise auch nicht sagen, dass ihre Kinder überhaupt gar nichts taugen. Ich habe durchaus Fälle erlebt in denen ich einem Unternehmer sagen musste, dass aus meiner Sicht sein Nachkomme als Nachfolger absolut nicht in Betracht kommt. Ist der Unternehmer dann der Meinung, dass er das schon irgendwie packt, sind auch wir mit unserem Latein am Ende.

Wir werden uns dann sicherlich nicht auf die Hinterbeine stellen, sondern vorsichtig taktieren und einen Drittvergleich oder die Durchführung eines Assessment Centers empfehlen. Alles ganz vorsichtig „durch die Blume“. Wenn das jedoch nicht angenommen wird und es allzu sehr „menschelt“, hört für uns die Beratung hier auf und beide müssen ihren Weg so gehen und ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen.

### **C. EICHHORN: Wie definieren Sie Ihren Beratungserfolg?**

PROF.K.WEBER: Ich orientiere mich am Erhalt von Arbeitsplätzen, dem Erhalt der Liquidität, der Verbesserung der Ertragsstruktur. Daran mache ich fest, dass meine Beratung erfolgreich war. Wie schon angemerkt sind die Unternehmer, die auf uns zukommen, meist sehr gut aufgestellt.

Ausnahmen gibt es eher dahingehend, dass ich in der Gesamtbewertung des Unternehmens feststelle, trotz der Tatsache, dass die Nachfolge gut vorbereitet und in die Wege geleitet werden könnte, dass das Unternehmen selbst nicht „fortfuhrungswurdig“ ist.

Beispielsweise ein sogenannter Sanierungsfall, der noch nie große Gewinne erzielt hat, und bei dem die Unternehmerfamilie immer wieder Geldmittel „reingeschustert“ hat. Da stellt sich für mich schon die Frage, ob es Sinn macht den Nachkommen tatsächlich so ein schweres Erbe mit der ganzen einhergehenden Last anzutragen oder doch besser zu liquidieren. So kommt es auch dazu, dass wir Sanierungsfälle begleiten. Entweder bis zum Abschluss der Insolvenz oder im günstigsten Fall dem Verkauf oder eben der Liquidierung.

In einem solchen Fall kommt die Unternehmensnachfolge also gar nicht erst zum Tragen. Solche Fallkonstellationen treten tatsächlich oft erst im Rahmen der Nachfolgeberatung ein – in dem Fall sehe ich es schon als meine – wenn manchmal auch unangenehme – Aufgabe an, die Frage zu stellen, ob das angeschlagene Unternehmen wirklich an einen unerfahrenen Nachkommen gehen soll, der noch weniger mit den Schwierigkeiten vertraut ist oder umgehen kann, als der Senior.

### **C. EICHHORN: Nachfolger wollen vieles anders und besser machen als ihr Vorgänger. Ihre Prioritäten liegen dabei oft auf Modernisierung, Wachstum und Innovation. Welches Vorgehen empfehlen Sie, um während des Nachfolgeprozesses einerseits den Geschäftsbetriebs ununterbrochen sicherzustellen und andererseits die geplanten Veränderung zu umzusetzen?**

PROF.K.WEBER: Auch hier spielt die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle. Reden wir von einem Großbetrieb mit einem mittleren Management und ggf. einem weiteren Geschäftsführer neben dem Unternehmer selbst, ist bereits eine Basis - Kontinuität gegeben. Hier erzeugt das Hinzukommen eines Nachfolgers keine unmittelbare Störung in den Abläufen.

In einem Kleinunternehmen sieht das wiederum anders aus. Stellen Sie sich vor, der Senior hat sich über die Jahre einen Kundenstamm aufgebaut, der auch mit ihm gealtert ist. Kommt jetzt auf einmal der Junior her, der schon altersbedingt eine ganz andere Sprache spricht, ist es für diesen sehr schwer, eine ebenso tragfähige Beziehung aufzubauen. Oft bröckelt dann nach und nach diese Kundengruppe weg, was zu ernstesten Schwierigkeiten führen kann.

### **C. EICHHORN: Wie definieren Sie Groß- und Kleinbetrieb?**

PROF.K.WEBER: Ich mache das weniger an der Umsatzgröße fest, als an der Unternehmensstruktur. Ein Großbetrieb hat neben dem Senior noch eine weitere Führungsebene, in einem kleinen Familienunternehmen, das durchaus Umsätze in mehrfacher Millionenhöhe erzielen kann, hat nur Einer das Sagen.

Einer führt, vielleicht gibt es noch einen Meister und dann kommen direkt die Mitarbeiter. Alle Fäden laufen bei einer Person zusammen – das sind dann die Fälle, bei denen sich Nachfolgeregelungen auf der menschlichen Seite meist schwierig gestalten.

### **C. Eichhorn: Stichwort Kommunikation. Der Nachfolgeprozess kann zu Unsicherheiten bei Banken, Lieferanten und Kunden bedeuten, die sich dann vielleicht zurückziehen oder zumindest anfangen nach Alternativen zu schauen. Zu welchem Zeitpunkt kommuniziere ich die Veränderung in der Öffentlichkeit?**

PROF.K.WEBER: Bei Banken – um mal diesen Fall aufzugreifen – verhält es sich so, dass diese ohnehin bei Erreichen einer bestimmten Altersstufe des Unternehmers bei ihm nachfragen, wie es mit der Nachfolgeregelung aussieht. Diese sind dann meistens zufrieden gestellt, wenn der Nachweis erbracht wird, dass es einen potentiellen Nachfolger gibt, der auch Eignung und Neigung mitbringt.

Auch bei den Mitarbeitern ist eine frühzeitige Kommunikation sinnvoll, um Fragestellungen vorzubeugen, die zu Verunsicherung und Ängsten führen können (z.B. fehlende Nachfolge, der Verkauf an einen größeren Konzern, der Verlust der bisherigen Werte und Unternehmenskultur, die Angst um die eigene Existenz u.v.m.) Das Bewusstsein, dass das Familienunternehmen so bestehen bleibt schafft Stabilität und Kontinuität – eine wichtige Insel in einer Zeit der Veränderung.

### **C. EICHHORN: Das Wissen des Eigentümers und das Wissen der Mitarbeiter stellen das wichtigste Kapital eines Unternehmens dar. Wie sollte das Wissen des Unternehmers an den Nachfolger systematisch weitergegeben werden und wie kann die Gefahr reduziert werden, dass Wissensträger das Unternehmen nach Übernahme verlassen?**

PROF.K.WEBER: Der Nachfolger bekommt zunächst einmal einen bestimmten Geschäftsbereich zugewiesen, z.B. den Einkauf oder vielleicht das Rechnungswesen. Dadurch soll er dann einen Einblick in das Unternehmen erhalten, sich einarbeiten und seine eigenen Beziehungen innerhalb des Unternehmens aufbauen können. Das wäre Wissensmanagement „by doing“. Die wenigsten unserer Klein- und mittelständischen Unternehmen haben ein IT- gestütztes Wissensmanagement-System oder sonstige Tools. Meist haben sie sich mit dieser Frage noch gar nicht auseinandergesetzt und niemals erhoben, was sie an Wissen im Unternehmen haben.

### **C. EICHHORN: Und wie halte ich die Wissensträger im Unternehmen?**

PROF.K.WEBER: Genau dieser Personenkreis muss in den Nachfolgeprozess bewusst mit einbezogen werden. Dafür sollte der potenzielle Nachfolger bereits in frühen Jahren bei diesen Wissensträgern als Praktikant arbeiten: So kann eine persönliche Beziehung aufgebaut werden und vielleicht sogar ein Mentoring erfolgen. Tritt der Junior dann die Führungsrolle an, sind diese Wissensträger als verbindliche Unterstützer (geregelt über eine Zielvereinbarung) zu integrieren. Bei diesen sollte dann auch ihre Fachexpertise eingeholt werden, ob der Junior noch Unterweisung/ Qualifizierung oder Training benötigt. Das schafft Bindung und zeugt von Wertschätzung.

**C. EICHHORN:** Gerade in so einem sensiblen Prozess kommt es durchaus vor, dass auch Potentialträger, die ebenso die Voraussetzung für eine Nachfolge erfüllen würden, sich vom Unternehmen abwenden. Oft gründen sie dann selbst neues Unternehmen oder wechseln zum Wettbewerber, zu dem sie ihr gesammeltes Wissen, einen Teil der Kunden oder sogar ehemalige Kollegen mitnehmen.

PROF.K.WEBER: Ich erlebe das auch direkt bei Ebner Stolz. Es gilt als Arbeitgeber attraktiv für seine Mitarbeiter zu sein, auch neue Partner zuzulassen. Weitsicht bedeutet in dem Fall Potentialträger an den Gewinnen direkt partizipieren zu lassen, auch wenn es den eigenen Anteil daran schmälert. Ansonsten laufen einem sprichwörtlich die guten Leute davon. Man bekommt als Unternehmer, Teilhaber oder Partner nie den eigentlichen Unternehmenswert vergütet, wenn man am Bestand des Unternehmens interessiert ist. Und dazu gehört unabdingbar das sogenannte Human Capital.

**C. EICHHORN:** Was ist der Unterschied bei einem externen Nachfolger?

PROF.K.WEBER: Es gibt für Wirtschaftsprüfer Grundsätze in der Unternehmensbewertung. Gerade bei der Bewertung älterer inhabergeführter Familienunternehmen fällt die Bewertungssumme wesentlich niedriger aus als bei gleichwertigen Unternehmen mit jüngerem Inhaber. Das Risiko der Ertragsabsenkung wird hier höher eingestuft. Gerade in der Frage des Unternehmensverkaufes wird davon ausgegangen, dass es dem Unternehmer nicht gelinge wird sein Know-how, seine Kontakte – eben sein gesammeltes (Erfahrungs-) Wissen zu übertragen. Ein Erwerber sieht damit seinen Kapitaleinsatz auch mit einem höheren Risiko behaftet.

Das zeigt sehr schön den Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und dem Übergabeprozess auf. Und zeigt auch auf, dass dies erkannt und durchaus berücksichtigt wird – somit ist ein Unternehmer, der sich hier professionelle Unterstützung von extern holt gut beraten. Sei es um zu erkennen, dass ein rein implizites Wissen unter Umständen eine erhebliche Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens darstellen kann (schwerwiegend besonders bei plötzlichem Ableben oder schwerer Krankheit) oder um gegenzusteuern oder überhaupt erst den Gesamtüberblick und die Zusammenhänge aufgezeigt zu bekommen. Kommunikation, Wissenstransfer und sorgfältige Dokumentation sind hier die Schlüsselthemen.

**C. EICHHORN:** Gab es für Sie als Berater in der Begleitung von Unternehmensnachfolgen ein Schlüsselerlebnis, das Sie besonders geprägt und vielleicht sogar Ihr Arbeiten verändert hat?

PROF.K.WEBER: Schlüsselerlebnisse eher weniger, aber wenn man Anwalt und Steuerberater ist, sieht man normalerweise sein Fach als das Wichtigste an. Dass man korrekte Verträge erstellt und alles steuerlich optimiert. Aber im Laufe der Zeit und mit den gesammelten Erfahrungen habe ich festgestellt, dass diese Dinge eigentlich alle Beiwerk sind.

Das Wichtigste sind die beiden Elemente Organisation und Kultur. Das Unternehmen muss betriebswirtschaftlich gut aufgestellt sein und über eine stimmige Organisationsstruktur verfügen. Der Bereich Controlling sollte als Dienstleister jede Führungsebene beraten und ein Managementinformationssystem ist zu implementieren. Damit ist die organisatorische Basis für die Nachfolge geschaffen. Und im Bereich der Kultur und Psychologie müssen Kommunikation, Informationsfluss und Transparenz in alle Richtungen stimmen - insbesondere in Bezug auf die Mitarbeiter.

Ich hatte eher negative Schlüsselerlebnisse. Immer dann, wenn ein starker Unternehmer es absolut nicht schaffte loszulassen, nicht bereit war, sein gesammeltes Wissen zu teilen, bzw. weiter zu geben und damit ungewollt die Kaufattraktivitat seines Unternehmens erheblich schmälerte. Da klappte zwischen der eigenen Einschätzung des Unternehmenswertes und der

Bewertung eines potenziellen Käufers oftmals ein tiefer und breiter Abgrund. Es kommt gar nicht so selten vor, dass aus diesem Grund trotz guter Geschäftszahlen schon manch ein Unternehmen liquidiert werden musste. Liquidiert heißt dann nicht, dass unter dem Strich nichts mehr übrig bleibt. Der Kaufpreis fiel eben wesentlich niedriger aus, als es sich der Besitzer vorgestellt hat, teilweise auch niedriger als der tatsächliche Unternehmenswert. Oft wäre er besser damit gefahren, wenn er die Mitarbeiter entlassen und Immobilie, Grundstücke, sowie Betriebsmittel verkauft hätte.

**C. EICHHORN: Wie könnte man aus Ihrer Sicht hier vorbeugen und frühzeitig erkennen, welcher Unternehmer in 10 Jahren hier ein Problem bekommen könnte?**

PROF.K.WEBER: Gut erkennen kann man das an Unternehmern, die betriebsintern keine Potentiale erkennen, diese nicht entwickeln und neben sich aufbauen. Dies sollte für jedes Familienunternehmen obligatorisch sein.

Es geht ja nicht allein um die Nachfolgeregelung, auch ein kurzfristiger und ungeplanter Ausfall des Unternehmers, sei es unfall- oder krankheitsbedingt, führt dann zu erheblichen Problemen. In einem so gearteten Beratungskontext zeige ich das Szenario einer einschneidenden Situation – ähnlich dem Skiunfall von Michael Schumacher – auf und stelle dann die Frage, wer das Unternehmen weiterführen soll. Entweder geht dann das Unternehmen sprichwörtlich „den Bach runter“ oder man muss zusehen, dass es ganz schnell im noch im florierenden Zustand veräußert wird.

**C. EICHHORN: Wobei der Beratermarkt dieses Problem durchaus schon erkannt hat und mit einem breiten Angebot an diversen Notfallkofferkonzepten und -seminaren aufwartet.**

PROF.K.WEBER: Ja, aber der Notfallkoffer macht ja auch nur Sinn wenn ein Akteur zur Verfügung steht, der den Koffer aufmachen und handeln kann. Ein schneller Verkauf gestaltet sich auch schwierig wenn sich die Mitbewerber, sobald Sie „Wind davon bekommen“, auf die Warteposition begeben und dann sozusagen zum Räumungsverkauf die unversorgten Kunden umsonst bekommen.

**C. EICHHORN: In der Ausgabe 02/2014 Ihres Kundenmagazins „Forecast“ wird Unternehmensnachfolge prozessorientiert als Projekt mit 4 Phasen (Analyse, Konzeption, Umsetzung, Übergang) beschrieben. Wo sehen Sie dabei Ansatzpunkte für das Change Management?**

PROF.K.WEBER: Für mich liegt der wesentliche Ansatzpunkt bei der Phase „Übergang“. Die Phasen vor dem Übergang beziehen sich auf die Strukturierung des Prozesses, wann soll übergeben werden, wie soll übertragen werden, Ausgestaltung der Verträge, etc... Wenn alles steht und die Verträge unterzeichnet sind kommt es zur Übertragung und der Junior übernimmt seine neue Rolle im Unternehmen. Dann beginnt die neue Zeitrechnung und macht erforderlich, dass die kommende Phase im Rahmen des Change-Prozesses entsprechend begleitet wird. Dann erst stehen die Mitarbeiter und die Kunden vor der neuen Situation, usw...

**C. EICHHORN: Erleben Sie weibliche Unternehmensnachfolge in Bezug auf Akzeptanz als problematischer als im Falle einer männlichen Nachfolge? Statistisch gesehen treten deutlich weniger Töchter die Nachfolge an.**

PROF.K.WEBER: Aus meiner Erfahrung heraus kann ich das Ungleichgewicht der Geschlechter bestätigen. Ich erlebe es eher selten, dass eine weibliche Nachfolge zustande kommt. Natürlich spielen da auch Aspekte der Vereinbarkeit Familie und Unternehmensführung mit rein. Ich kenne aber auch Fälle aus meiner eigenen Praxis, die rund laufen. Haben sich diese Frauen in ihrer Rolle eingefunden, und diese manchmal auch erkämpft, wie zum Beispiel in der typischen Männerdomäne Maschinenbau, ist Akzeptanz kein Thema mehr.

**C. EICHHORN: Ein Paradebeispiel hier ist sicherlich die Familie Leibinger der Trumpf Gruppe mit Dr. phil. Nicola Leibinger-Kammüller als Vorsitzende der Geschäftsführung. Was kann man von diesem Fall lernen?**

PROF.K.WEBER: Wir haben es hier mit einer hervorragend vorbereiteten, taffen Unternehmertochter zu tun, die schon frühzeitig eine entsprechende berufliche Laufbahn eingeschlagen hat. Wie schon gesagt – hier handelt es sich um ein Paradebeispiel. Grundsätzlich ist es noch immer so, dass Frauen sich mehr beweisen müssen und einen Tick mehr Leistung erbringen müssen um sich hier zu behaupten.

**C. EICHHORN: Jetzt machen wir einen Sprung: Viele erfolgreiche Innovationen entstehen aus Anpassung und Modellierung bestehender Geschäftsmodelle. Wann ist im Rahmen einer Übernahme der richtige Zeitpunkt für eine Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells?**

PROF.K.WEBER: Ein gutes Unternehmen befindet sich meiner Meinung nach in einem ständigen Veränderungsprozess, unabhängig von einer Unternehmensübergabe. Diese stellt eigentlich nur eine besondere Form der Veränderung dar. Nehmen wir als Beispiel das Heidenheimer Unternehmen Voith. Voith leidet unter der Digitalisierung und der damit verbundenen Flaute beim Geschäft mit Papiermaschinen. In der Folge musste der Geschäftsbereich daher radikal umgebaut werden und in Deutschland wurden hunderte Stellen gestrichen. Das zeigt, viele Unternehmen engagieren sich nur noch in den Themen Entwicklung und Innovation, da nachher die technische Umsetzung und Produktion in Deutschland schlichtweg unrentabel ist. Das nur als Beispiel für Prozesse, durch die im laufenden Geschäftsbetrieb radikale Veränderungen erfolgen.

Um wieder auf das Thema Nachfolge zurückkommen: Genau darin liegt das Problem. Der Senior war vielleicht die letzten Jahre nicht mehr an Innovationen und Veränderungen interessiert. Dann tritt der Junior mit all seinen Ideen und Vorhaben in das Unternehmen ein, geht das Thema Controlling ziel- und gewinnorientierter an, fördert rentable Bereiche und stößt unrentable Bereiche ab. Das führt dann meist zu Unsicherheit der Mitarbeiter und zwangsläufig auch oftmals zu Entlassungen.

Und dann befinden wir uns wieder mitten im Change Management, denn diesen Prozess muss ich, im Interesse der gehenden und erst recht der verbleibenden Mitarbeiter, professionell begleiten lassen.

**C. EICHHORN: Hier nochmal zurück zum richtigen Zeitpunkt: Was empfehlen Sie: Veränderungen frühzeitig anzupacken oder zunächst einmal im Unternehmen ankommen und zu einem späteren Zeitpunkt mit den Veränderungen ansetzen?**

PROF.K.WEBER: Für mich ist frühzeitig anzupacken auf jeden Fall die bessere Entscheidung! Ich empfehle hier immer eine klare Linie und einen klaren Einschnitt, der dann auch direkt mit der Person des Nachfolgers in Verbindung gebracht wird.

**C. EICHHORN: Gibt es aus Ihrer Sicht kritische, nicht wirtschaftliche Erfolgsfaktoren, die wir hier noch nicht besprochen haben?**

PROF.K.WEBER: Ja, die sehe ich im Bereich der Unternehmenskultur bei der Werteorientierung. Ein Nachfolger sollte sich bewusst machen: Was sind die Werte und die Kultur dieses Unternehmens? Daraus formt sich das eigene Bewusstsein für das, warum ich was als Unternehmer mache. Ich muss die Erwartungshaltung der Stakeholder kennenlernen, also der Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer und Anderer, die wiederum wichtiges Kriterium für Steuerungsaktivitäten ist. Werte und Kultur haben bei Familienunternehmen meist einen hohen Stellenwert.

**C. EICHHORN: Wie bewerten Sie hier ein systematisch-methodisches Vorgehen, z.B. mit einer Unternehmenskulturanalyse.**

PROF.K.WEBER: Das gehört mittlerweile bei Unternehmensberatungen zur gängigen Praxis. Das Herausarbeiten der Kernpunkte der Unternehmenskultur hilft dem Nachfolger, nicht sichtbare Klippen und Untiefen zu umschiffen. Diesen Aspekt sollte man keinesfalls unterschätzen.

**C. EICHHORN: Wie sehen Sie Rolle der jeweiligen Landesregierung, der Kommunen und Wirtschaftsverbände? Hier müsste doch ein erhebliches Interesse daran bestehen gerade Familienunternehmen zu unterstützen, zu deren Erhalt und Weiterführung beizutragen um die Wirtschaftskraft zu erhalten, zu stärken und Arbeitsplätze zu erhalten? Es hat nicht den Anschein als ob hier alle wichtigen Akteure an einem Strang ziehen.**

PROF.K.WEBER: Ja das ist leider richtig! Dafür gibt es kein Netzwerk und wenig Unterstützung. Nur in ganz vereinzelten Teilbereichen wie z.B. bei der Förderung von Existenzgründern oder Finanzierungsunterstützung durch die Bürgschaftsbank und die Beratungsangebote der Kammern. Es wäre zu begrüßen, wenn sich tatsächlich mal alle wichtige Akteure an einen Tisch setzen, ohne dabei ihre eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen. Die Komplexität des Themas wäre allerdings eine Herausforderung, die vermutlich entsprechende Ansätze auch schnell wieder im Sande verlaufen lassen würde.

**C. EICHHORN: Vielen Dank für das Gespräch**