

Ausgabe 4/2007

Ergebnisse eines  
Round-Table-Gesprächs  
zur Nachfolgeplanung  
in Familienunternehmen

von  
Sascha Armutat  
und  
Horst Peters

Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen -  
personalwirtschaftliche Aspekte eines brisanten Themas



Herausgegeben von der  
Deutschen Gesellschaft  
für Personalführung e.V.  
Düsseldorf 2007

ISSN 1613-2785

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche  
Gesellschaft  
für Personal-  
führung e.V.  
Niederkasseler  
Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Referat  
Arbeitskreise  
DGFP e.V.  
Dr. Sascha Armutat  
Fon 0211 5978-124  
Fax 0211 5978-29124  
E-Mail  
armutat@dgfp.de

## Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen .....	4
1 Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen – Eckpunkte eines Problems .....	6
2 Ansatzpunkte für die Gestaltung der Unternehmensnachfolge.....	8
3 Handlungsfelder für die gelungene Unternehmensnachfolge.....	10
3.1 Businessplan erstellen.....	10
3.2 Anforderungsprofil des Nachfolgers bestimmen .....	11
3.3 Nachfolger rekrutieren .....	12
3.4 Nachfolger systematisch auswählen .....	14
3.5 Nachfolger systematisch vorbereiten und integrieren.....	15
3.6 Offene Informationspolitik betreiben.....	17
3.7 Berater gezielt einsetzen.....	17
3.8 Psychologische Begleitung zulassen.....	18
4 Ausblick .....	20
5 Anhang.....	21
5.1 Checkliste für Nachfolgeregelungen in Unternehmen .....	21
5.2 Literatur .....	22
5.3 Internetquellen.....	23

## Vorbemerkungen

Auf Einladung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. und der Fachhochschule Düsseldorf haben ausgewählte Unternehmer und Vertreter der Stadtsparkasse Düsseldorf im Rahmen eines moderierten Round-Table-Gesprächs am 11.06.2007 ein volkswirtschaftlich, betriebswirtschaftlich und psychologisch brisantes Thema diskutiert:

Das Nachdenken über die Unternehmensnachfolge – oder präziser: über Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen – wird die volkswirtschaftliche Diskussion der nächsten Jahre in Deutschland beflügeln. Grund genug, um hier mit Experten und Betroffenen das schwierige und komplexe Problem zu strukturieren und davon ausgehend konkrete Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Für dieses pragmatische Anliegen wurde die moderierte, ermittelnde Gruppendiskussion als qualitative Erhebungstechnik eingesetzt.<sup>1</sup> Dabei ging es darum, das thematische Erfahrungswissen der anwesenden Experten und Betroffenen herauszuarbeiten und zu strukturieren.

Als Anreize wurden zwei Fragen in die die Diskussion eingebracht:

*1. Welche Herausforderungen gibt es bei der Unternehmensnachfolge im Unternehmen?*

Die Gedanken der Teilnehmer zu dieser Frage wurden auf Metaplankarten festgehalten, an einer Pinwand gesammelt, mit der Gruppe zu Clustern geordnet und gemäß der zwei Kriterien: Bedeutung für das Gelingen der Unternehmensnachfolge/ Realisierungsaufwand priorisiert.

Der aus den priorisierten Clustern gebildete Bezugsrahmen wurde anschließend auf Empfehlungen und Handlungsmöglichkeiten abgeklopft. Leitend dafür war die Impulsfrage:

*2. Wie lässt sich das Handlungsfeld so gestalten, dass es optimal zum Gelingen der Unternehmensnachfolge beiträgt?*

Die Diskussionen wurde durch die Autoren auf Flipcharts visualisiert und das Ergebnis in einer Abschlussrunde kritisch evaluiert.

Das Resultat des Workshops ist den Teilnehmern als Fotodokumentation ausgehändigt worden.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Weinheim <sup>3</sup>1995, S. 125-171.

Für ihr Engagement in der Diskussion danken wir

- Jürgen Busch, Gerresheimer Glas GmbH
- Dr. Detlef Frommann, Creditreform Düsseldorf
- Joachim Graf, Leasconcept GmbH & Co. KG
- Christian Hoechtlen, Stadtsparkasse Düsseldorf
- Hans-Peter Meuter, Stadtsparkasse Düsseldorf

Für ihre Unterstützung bei der Erarbeitung dieses PraxisPapiers danken wir herzlich Louisa Holborn, Praktikantin der DGFP e.V., und Susanne Kath, DGFP e.V.

Düsseldorf, im August 2007

*Dr. Sascha Armutat*

DGFP e.V.

*Prof. Dr. Horst Peters*

Fachhochschule Düsseldorf

# 1 Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen – Eckpunkte eines Problems

Der Mittelstand<sup>2</sup> ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft: Er besitzt einen Anteil von über 50% der Bruttoinvestitionen und beschäftigt mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmer in Deutschland. Ferner beträgt der Anteil der Ausbildung in Betrieben des Mittelstands 83%.<sup>3</sup> Der Anteil, den Familienunternehmen daran haben, ist enorm:

Jeder vierte Unternehmer in Deutschland ist älter als 55 Jahre – und kommt damit in ein Alter, in dem über die Fortexistenz des Unternehmens nachgedacht werden sollte. Die große Bedeutung mittelständischer Familienunternehmen kombiniert mit der demografischen Situation sind die Gründe, warum langsam aber sicher ein Problem auf die deutsche Volkswirtschaft zukommt:<sup>4</sup> Konkret gesagt: 71.000 Familienunternehmen mit über 900.000 Beschäftigten werden jährlich bis zum Jahr 2012 den Eigentümer wechseln – und nur wenige der Eigentümer sind aktuell darauf vorbereitet, die Nachfolge genauso effizient und effektiv zu regeln wie ihre operativen Unternehmensangelegenheiten.<sup>5</sup>

So ist es nicht verwunderlich, dass bei rund 23.000 Familienunternehmen die Nachfolge „unplanmäßig“ verläuft und nur mit erhöhten Anstrengungen noch zum Ziel führt: Für ca. 17.000 dieser Unternehmen wird eine Lösung gefunden, mehrheitlich familienintern, häufig aber auch als Management-buy-out oder als Management-buy-in.<sup>6</sup> Für etwa 6.000 deutscher Familienunternehmen scheitert die Nachfolgeregelung – und das Unter-

---

<sup>2</sup> Nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) fasst man unter dem Mittelstand alle Unternehmen, die – bezogen auf die Beschäftigtenzahl – bis 499 Beschäftigte haben und – bezogen auf den Umsatz pro Jahr – einen Umsatz unter 50 Mio. € erzielen. Siehe [www.ifm-bonn.de](http://www.ifm-bonn.de) unter der Rubrik „Statistik“: „Definition des Mittelstands“ (Abrufdatum: 31.08.2007).

<sup>3</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung [www.ifm-bonn.de](http://www.ifm-bonn.de) unter der Rubrik „Statistik“: „Schlüsselzahlen des Mittelstands“ Wenn im Folgenden von Unternehmen, Führungskräften, Mitarbeitern oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

<sup>4</sup> Vgl. im Folgenden Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn, Statistik der Unternehmensnachfolge <http://www.ifm-bonn.de/index.htm?ergebnis/106nf-3.htm> (Abrufdatum: 31.08.2007).

<sup>5</sup> Vgl. Reiners, K.: Nachfolgeregelungen in mittelständischen Unternehmen häufig ohne die eigenen Kinder. In: Gründung-Aktuell, Ausgabe 20/2007.

<sup>6</sup> Vgl. Habig, H; Berninghaus, J.: Die Nachfolge in Familienunternehmen ganzheitlich regeln und Familienunternehmen vor dem Generationswechsel. Berlin 2004, S.111 ff.

nehmen hört auf zu existieren. Die Folge sind neben der Stilllegung der Verlust von jährlich rund 33.000 Arbeitsplätzen.<sup>7</sup>

Von Best Practice bei der Unternehmensnachfolge lernen heißt, sich an den Unternehmen orientieren, die

- sich rechtzeitig auf Nachfolgesuche begeben,
- frühzeitig Übergabemodalitäten mit Nachfolger abgeklärt haben,
- einen „Notfallplan“ besitzen, falls die verabredete Nachfolge nicht in der ursprünglich gedachten Form umgesetzt werden kann.

Der Weg bis dahin ist lang – und setzt juristische Regelungen, ein personalwirtschaftliches Problembewusstsein und eine psychologische Sensibilität der Unternehmer voraus.<sup>8</sup>

Zu beobachten ist, dass Unternehmer die „hard facts“ bei den Nachfolgeregelungen zumeist im Griff haben. Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Bankberater werden rasch konsultiert, um

- Fragen der zukünftigen Rechtsform zu klären
- den Unternehmenswert zu bestimmen
- steuerliche Fragen zu klären
- die Finanzierung zu durchdenken
- die Vertragsgestaltung und die Klärung sonstiger rechtlicher Fragen zu bewältigen.<sup>9</sup>

Das setzt allerdings erstens voraus, dass ein adäquater Nachfolger gefunden worden ist – das ist das personalwirtschaftliche Problem.<sup>10</sup> Die zweite und weitaus grundsätzlichere Voraussetzung ist die Bereitschaft des Unternehmers loszulassen und sein Lebenswerk jemand anderem zu übergeben – das ist das psychologische Problem, durch das – auch wenn alle anderen

---

<sup>7</sup> Vgl. (o.A.): Nachfolger dringend gesucht. In: [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de) vom 23.05.2007. siehe auch [www.ifm-bonn.de](http://www.ifm-bonn.de) Rubrik „Statistik“: Statistik der Unternehmensnachfolge

<sup>8</sup> Vgl. Kaack, J.: Die Unternehmensnachfolge – das „Stiefkind“ vieler Unternehmer. In: [www.perspektive-mittelstand.de](http://www.perspektive-mittelstand.de) vom 10.07.2007.

<sup>9</sup> Vgl. Bußmann, N.: Der Aufgabe gewachsen? In: *managerSeminare* 10/1998, S. 56-64.

<sup>10</sup> Obermeier, B.: Nachfolger gesucht. In: [www.faz.net](http://www.faz.net) vom 29. April 2005.

Probleme gelöst sind – dem Nachfolger das unternehmerische Leben schwer machen kann.

Personalwirtschaftliche und psychologische Probleme sind nicht zu unterschätzen – sie können langfristig den Bestand des Unternehmens gefährden. Darum konzentriert sich der folgende Leitfaden auch auf die „soft facts“ und blendet die oben aufgeführten „harten“ Faktoren im wesentlichen aus.

Der Leitfaden zeigt praktische Ansatzpunkte auf, wie ein integriertes Nachfolgemanagement in einem Familienunternehmen durchgeführt werden kann, das

- auf einer systematischen Planung aller Aktivitäten beruht,
- einen Schwerpunkt bei der Suche, der Gewinnung und der Vorbereitung eines potenziellen Nachfolgers setzt und
- die Vorbereitung des Unternehmers und des Unternehmens auf die Nachfolge berücksichtigt.<sup>11</sup>

## **2 Ansatzpunkte für die Gestaltung der Unternehmensnachfolge**

Um eine Unternehmensnachfolge erfolgreich regeln zu können, ist es sinnvoll, drei Phasen mit unterschiedlichen Handlungsschwerpunkten zu unterscheiden.<sup>12</sup>

In der Planungsphase wird vor allem ein Businessplan erstellt. Der Businessplan bildet quasi die notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. In ihm ist die zukünftig beabsichtigte Geschäftstätigkeit detailliert erfasst., Der Businessplan dokumentiert die Geschäftsziele, bestimmt relevante Orientierungsgrößen und legt fest, wann welche Schritte zu tun sind. Der Businessplan regelt folglich das Vorgehen in den folgenden Phasen. Wesentliche Elemente des Businessplans sind die Analyse des Markts und des Wettbewerbsumfeld, die Beschreibung des Geschäftsmodells, der Organisation und der Vertriebsstrukturen, eine Darstellung des Unternehmerteams, des Managements und des Personals, eine Ana-

---

<sup>11</sup> Diese Schwerpunktsetzungen sind das Ergebnis des eintägigen Workshops, bei dem Herausforderungen für die Unternehmensnachfolge von den Teilnehmern in einem Gruppen-Brainstorming gesammelt und gemäß der zwei Kriterien: Bedeutung für das Gelingen der Unternehmensnachfolge/ Realisierungsaufwand priorisiert wurden.

<sup>12</sup> Vgl. dazu v.a. Kaack, J.: Unternehmensnachfolge – Checkliste zur erfolgreichen Umsetzung. In: : [www.perspektive-mittelstand.de](http://www.perspektive-mittelstand.de) vom 12.06.2006.



lyse der Chancen und Risiken sowie eine quantitative Erfassung der erfolgsrelevanten Größen über eine Finanzplanung. Parallel zu seiner Erstellung werden Überlegungen zur internen und externen Kommunikation angestellt und die Kaufpreisfindung sowie die Vertragsgestaltung initiiert.

Die Realisierungsphase wird durch die Suche und Entwicklung des Nachfolgers bestimmt: Ein Anforderungsprofil ist zu erstellen, konkrete Maßnahmen der Suche und Gewinnung sind zu ergreifen, eine Auswahl ist zu treffen und die Integration des ausgewählten Nachfolgers ist voranzutreiben. Flankiert wird dieser Kernprozess der Nachfolgeregelung durch die Abwicklung der Vertragsgestaltung und die Vorbereitung der Organisation auf die anstehende Veränderung.

Nach der Vorbereitung des Nachfolgers folgt der Neustart, der den Punkt markiert, an dem der Nachfolger vollständig die Verantwortung für das Unternehmen übernimmt.

Diese Aktivitäten werden durch zwei flankierende Maßnahmen begleitet:

Zum einen durch die Dienstleistungen von Banken, Sparkassen und weiteren beratenden Instanzen, zum zweiten durch eine psychologische Begleitung des Unternehmers, der sein Unternehmen übergibt.

Alle Aspekte dieses Bezugsrahmens stehen unter dem Einfluss des gesellschaftlichen, bildungspolitischen Kontextes. Grafisch dargestellt, strukturieren sich die Faktoren einer erfolgreichen Regelung der Unternehmensnachfolge folgendermaßen:



Abb. 1: Bezugsrahmen Regelung der Unternehmensnachfolge

## 3 Handlungsfelder für die gelungene Unternehmensnachfolge

### 3.1 Businessplan erstellen

Der Businessplan regelt den Ablauf des Nachfolgeprozesses und bestimmt relevante Orientierungsgrößen für die einzelnen Schritte. Er besteht aus einem allgemeinen unternehmensphilosophischen, einem unternehmensstrategischen und einem operativen Teil.

In dem allgemeinen Teil werden Ausführungen gemacht zur

- Geschäftsidee und zum Unternehmenszweck: Dadurch wird der grundlegende Geist verdeutlicht, der alle Unternehmensaktivitäten beeinflusst.
- Unternehmensführung: Soweit sie existieren, werden Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit thematisiert und Hinweise zur gelebten Führung des gesamten Unternehmens und der Mitarbeiter gegeben. Dadurch werden die Eckpunkte der unternehmerischen Tätigkeit verdeutlicht.
- Unternehmenskultur: Werte, die das Handeln im Unternehmen prägen, werden thematisiert, sei es auf der Basis eines kodifizierten Wertegerüsts, sei es anhand des persönlichen Erlebens.

Im unternehmensstrategischen Teil wird darauf eingegangen,

- wie sich die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens darstellt,
- welche mittel- bis langfristige Produktstrategie das Unternehmen verfolgt,
- welche Marktstrategie dem bisherigen Arbeiten zugrunde liegt,
- welche Finanzstrategie hinsichtlich Investitionen und Finanzierung gelebt wird und, falls vorhanden,
- welche Personalstrategie Grundlage des Personalmanagements ist. Im Rahmen der personalstrategischen Überlegungen ist auch der Personalbestand zu thematisieren: die Belegschaftsstruktur nach unterschiedlichen Strukturdaten (Alter, Qualifikation, Geschlecht, Beschäftigungsverhältnisse), Absprachen (kollektiv im Sinne von Betriebsvereinbarungen und individuell im Sinne von vertraglichen Nebenabreden).

Diese strategischen Rahmenbedingungen sind Orientierungsgrößen auch für den Prozess der Nachfolgeregelung. An ihnen sollte sich ein Nachfolger ausrichten, um den Geist und die Entwicklungsintentionen des Unternehmens weitertragen zu können.<sup>13</sup>

Der nachfolgeberogene, operative Teil beinhaltet konkrete Regelungen zum Prozedere der Nachfolge:

- Erstens werden Aussagen zu den strategisch relevanten Kompetenzen gemacht, die ein Nachfolger mitbringen muss, um das Unternehmen leiten zu können. Diese Kompetenzen sind die Grundlage für die Realisierungsschritte von der Suche bis zur Integration des Nachfolgers.
- Zweitens wird hier der Übergabeprozess inhaltlich und zeitlich strukturiert, indem Aussagen zum Zeitpunkt und zu den Maßnahmen der Suche, der Auswahl, der Entwicklung und der völligen Übergabe des Unternehmens gemacht werden.
- Drittens werden hier konkrete Hinweise zur geplanten Kommunikation des Nachfolgeprozesses gegeben: Wann wird mit welchem Medium die Führungsmannschaft, wann die Belegschaft informiert, wann erfolgt die vorgeschriebene Information externer Adressaten.
- Viertens werden hier Regelungen getroffen, mit welchen externen Dienstleistern zu welchem Zweck zusammengearbeitet werden soll.

Die Qualität des Businessplans entscheidet über die Effizienz und die Effektivität des tatsächlichen Nachfolgeprozesses – je detaillierter und fundierter die Planung ist, um so reibungsloser kann ein Nachfolger gefunden, entwickelt und in das Unternehmen integriert werden.

### **3.2 Anforderungsprofil des Nachfolgers bestimmen**

Im Anforderungsprofil des Nachfolgers werden die strategisch relevanten Kompetenzen präzisiert. In diese Präzisierung sollten einerseits die Berufserfahrungen des Unternehmers einfließen. Andererseits sollte die Einschätzung der wichtigen Manager des Unternehmens berücksichtigt werden. Beide Perspektiven auf die Frage, was ein Unternehmer braucht, um erfolgreich im Geschäft des Unternehmens zu sein, sind wertvoll und

---

<sup>13</sup> Vgl. (o.A.): Wenn der Vater mit dem Sohne. In: www.FAZjob.NET vom 26.06.2006.

ermöglichen in ihrer Kombination die Erstellung eines relativ objektiven Anforderungsprofils, mit dem die Teilprozess der Suche, der Auswahl und der Entwicklung des Nachfolgers maßgeblich gesteuert werden.

Das Anforderungsprofil des Unternehmers ist ein realistisches Soll-Profil, an dem die potenziellen Nachfolgekandidaten gemessen werden. Um den optimalen Kandidaten auszuwählen, kommt es darauf an, realistische Anforderungsdimensionen und Ausprägungen zu formulieren und nicht der Gefahr der Selbstmystifizierung des Unternehmers zu erliegen. Nur so ist gewährleistet, dass der richtige Nachfolger gefunden wird.

Ein mögliches Profil lässt sich auf der Basis der folgenden Kompetenzen eines Unternehmers formulieren:

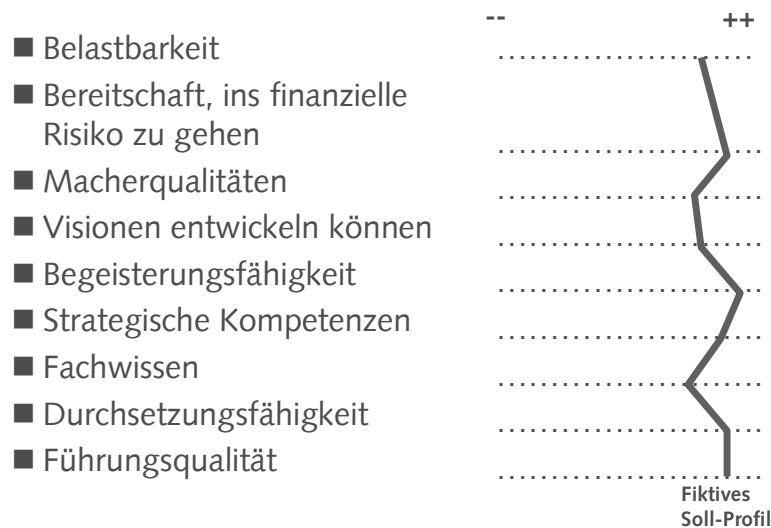


Abb. 2: Mögliche Dimensionen eines Anforderungsprofils für den Unternehmensnachfolger

### 3.3 Nachfolger rekrutieren

Es gibt drei Möglichkeiten, einen Nachfolger zu rekrutieren: die familieninterne Suche, die unternehmensinterne Suche und die unternehmensexterne Suche.

Bei der familieninternen Suche geht es darum, die Familienangehörigen danach abzuklopfen, ob jemand die Fähigkeit und die Bereitschaft besitzt, das Erbe des Unternehmens anzutreten. In diesem Fall treten in der Praxis zwei Probleme auf:

- Die Befähigungseinschätzung durch den Unternehmer ist kaum objektiv möglich, weil die persönliche Beziehung häufig den notwendigen professionellen Blick auf das unternehmerische Potenzial des Verwandten verstellt. Hier ist es sinnvoll, externe Berater hinzuzuziehen, um zu einer objektiveren Einschätzung zu gelangen.
- Die Bereitschaft vor allem der eigenen Kinder, das Unternehmen des Vaters oder der Mutter zu übernehmen, ist häufig gering. Die Einblicke in die familiären Auswirkungen des Unternehmertums, die erlebte Intensität, in der die Führung des Unternehmens das Familienleben beeinträchtigt, lassen die eigenen Kinder häufig vor der Verantwortung zurückschrecken. Hier gilt es, den Kreis der Angehörigen zu erweitern und möglicherweise Personen aus dem weiteren Verwandtenkreis in Betracht zu ziehen.

Bei der unternehmensinternen Suche geht es darum, durch das Finden eines geeigneten Kandidaten aus der Management-Crew des Unternehmens ein Management-buy-out vorzubereiten.<sup>14</sup> Diese Variante bietet den Vorteil, dass die in Frage kommenden Manager im Idealfall ihre unternehmerischen Tugenden bereits unter Beweis gestellt haben und dem Unternehmen persönlich bekannt sind. Zwei Probleme können damit verbunden sein:

- Erstens muss sichergestellt sein, dass der übernehmende Manager ein hieb- und stichfestes Finanzierungskonzept besitzt, durch das er den Kaufpreis zahlen kann.
- Zweitens muss darauf geachtet werden, dass der Kandidat in der Lage ist, die Rolle des Unternehmers einzunehmen. Auch hier hilft die Einschätzung eines externen Beraters.

Gleiches gilt für den Fall, dass es einen oder mehrere Bewerber aus dem Managementkreis für die Unternehmensnachfolge gibt. Auch hier ist zu raten, dass nach systematischen Kriterien eine Vorauswahl getroffen wird, möglichst unter Hinzuziehung eines objektiv urteilenden externen Beraters.<sup>15</sup>

Bei der unternehmensexternen Suche, geht es einerseits um die Suche nach einer interessierten Führungskraft auf dem externen Markt, der das Unternehmen kaufen und führen möchte. Man spricht hier von einem Management-buy-in. In diesem Fall kann der Unternehmer via Anzeigen in Printmedien und im

---

<sup>14</sup> Vgl. (o.A.): Wenn der Vater mit dem Sohne. In: www.FAZjob.NET vom 26.06.2006.

<sup>15</sup> Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): 40.000 Betriebe und 140.000 Arbeitsplätze gefährdet. DIHK-Umfrage zur Unternehmensnachfolge - PDF: Basel II, Teil 3. vom 05.02.2007.

Internet auf sein Verkaufsinteresse aufmerksam machen oder einen Headhunter einschalten, der gezielt auf potenzielle Kandidaten zugeht.<sup>16</sup>

Andererseits kann es darum gehen, das eigene Unternehmen einem anderen Unternehmen anzubieten mit dem Ziel das Unternehmen zu verkaufen.<sup>17</sup> Hier ist es sinnvoll, zum einen die örtlichen Banken und Sparkassen sowie die IHK einzuschalten, zum anderen einen externen Berater zu involvieren.

Bei allen beschriebenen Varianten ist es notwendig, frühzeitig den Ehepartner des Kandidaten in die Rekrutierung einzubeziehen.

### **3.4 Nachfolger systematisch auswählen**

Ein systematisches Auswahlverfahren ermöglicht eine valide, reliable und objektive Prognose darüber, ob ein Kandidat das Potenzial besitzt, um Erfolg als Unternehmer zu haben.<sup>18</sup>

Grundsätzlich gibt es dafür eine Reihe unterschiedlicher Verfahren, die diesen formalen Gütekriterien entsprechen. Grob lassen sich drei Verfahrenstypen unterscheiden.

Biografische Verfahren beziehen sich auf den bisherigen Karriereweg eines Kandidaten und versuchen davon ausgehend zu ergründen, ob sich Hinweise in der Biografie finden lassen, die Aufschluss über das unternehmerische Potenzial geben. Die Analyse von Unterlagen gehört dazu, ebenso wie einige Interviewverfahren, mit denen dieses Potenzial herausgearbeitet wird.

Eigenschaftsorientierte Verfahren gehen von Merkmalen aus, die eine Person besitzt und die durch Testverfahren diagnostiziert werden können. Die Schwierigkeit besteht hier darin, dass es wenige Testverfahren gibt, die Unternehmertum abprüfen – so ist man gezwungen auf klassische Intelligenz- und Persönlichkeitsdiagnostik zurückzugreifen, um unternehmerisches Potenzial zu erheben.

Verhaltensorientierte Verfahren setzen Situationsstimuli und motivieren einen Kandidaten, ein tätigkeitsähnliches Verhalten zu zeigen. Diskussionen und Simulationen gehören zu dieser

---

<sup>16</sup> Vgl. Isken, A.: Nachfolger von Senior-Chefs stehen parat. In: [www.ihk-norwestfalen.de](http://www.ihk-norwestfalen.de) vom 13.12.2005.

<sup>17</sup> Nach Angabe des IfM Bonn wird der Unternehmensverkauf deutlich zunehmen und mehr als jedes fünfte Familienunternehmen erfassen.

<sup>18</sup> Vgl. (o.A.): Wenn der Vater mit dem Sohne. In: [www.FAZjob.NET](http://www.FAZjob.NET) vom 26.06.2006.

Gruppe wie auch eine bestimmte Form des Interviews oder Arbeitsproben. Wenn sich eines der Kinder für die Übernahme des Unternehmens interessiert, ist es sinnvoll, durch Übertragung von unternehmerischen Aufgaben (Arbeitsprobe) die grundsätzliche Eignung zu überprüfen.

Aus eignungsdiagnostischer Perspektive ist es sinnvoll, Instrumente aus diesen Verfahrenstypen zu kombinieren. Das machen z.B. Assessment Center oder Audit-Verfahren. Dadurch erhält man aus unterschiedlichen Quellen Aussagen über die unternehmerischen Fähigkeiten eines Kandidaten.

Welches Verfahren man auch wählt, drei Faktoren entscheiden über die Qualität der Prognose:

- Das Verfahren muss empirisch abgesichert sein.
- Das Verfahren muss das definierte Anforderungsprofil abprüfbar machen.
- Das Verfahren sollte immer das Urteil eines objektiven Dritten ermöglichen.

Darüber hinaus gilt: Auswahlverfahren unterstützen Auswahlentscheidungen, getroffen werden sie allerdings von den Menschen, die diese Verfahren nutzen. Es kann durchaus sinnvoll sein, bei der Bewertung der Ergebnisse der Auswahlverfahren das Bauchgefühl zuzulassen, um zu beurteilen, ob ein Kandidat in das Unternehmen passt.

### **3.5 Nachfolger systematisch vorbereiten und integrieren**

Nachdem der Kandidat für die Nachfolge feststeht, geht es im nächsten Schritt darum, ihn auf die zukünftigen Aktivitäten vorzubereiten. Welche Entwicklungsmaßnahmen hier gewählt werden, hängt davon ab, ob ein familien- bzw. unternehmensinterner Nachfolger gefunden werden konnte oder ein externer Kandidat das Unternehmen übernimmt.

In den ersten beiden Fällen ist es möglich, mit längerfristigen individuellen Entwicklungsplänen zu arbeiten. In diesen Plänen wird festgelegt, welche Ausbildungsmaßnahmen (z. B. Berufsausbildung, Studium, postuniversitäre General-Management-Ausbildung) und welche beruflichen Vorbereitungsschritte (z.B. Arbeit in unterschiedlichen Managementfunktionen des eignen oder branchennaher Unternehmen) und welche persönlichkeitsbildenden Maßnahmen (mehrmonatiger Auslandsaufenthalt, beispielsweise im Rahmen eines Projektes )

bis zum Zeitpunkt der Unternehmensübernahme vom Kandidaten zu durchlaufen sind.

Eine systematische Entwicklungsplanung ist im dritten Fall des Management-buy-in nur bedingt möglich. Hier beschränken sich die Vorbereitungsmaßnahmen auf das Kennenlernen der Branche und des Unternehmens, möglicherweise kombiniert mit einzelnen Maßnahmen zur Ausbildung von General-Management-Fähigkeiten.

Die Vorbereitungsmaßnahmen schließen mit dem ersten Arbeitstag des Nachfolgers im Unternehmen ab. Jetzt beginnt die Phase der Integration, in der er das Unternehmen und seine neuen Aufgaben kennenlernt. Bewährt haben sich Tandemkonzepte, die dem Nachfolger die Möglichkeit bieten, mit klarer zeitlicher Perspektive vom Erfahrungswissen des Vorgängers zu profitieren. Das unterstützt zum einen ein notwendiges Maß an Kontinuität in der Unternehmensführung, zum anderen hilft es dem Vorgänger, sich guten Gewissens auf den Ruhestand vorzubereiten.

Vier Bedingungen hat ein erfolgreich verlaufendes Tandemkonzept:

- Nachfolger und Vorgänger müssen sich auf eine klar definierte Befristung ohne Wenn und Aber verständigen. Das schützt den Nachfolger vor den sonst wahrscheinlichen Interventionen des Vorgängers und den Vorgänger vor der eigenen Tendenz, nicht loslassen zu wollen und den Verweis vom Betriebsgelände zu riskieren.
- Die Tandemphase sollte durch Personalentwicklungsmaßnahmen „on the job“ begleitet werden: Im Prozess der Arbeit sollte der Nachfolger in die Abläufe, die Instrumente und Systeme des Unternehmens eingewiesen werden. Je klarer das strukturiert ist, umso schneller kann der Neue die volle Leistung entfalten.
- Die Tandemphase sollte durch einen Coach begleitet werden, mit dessen Hilfe Konflikte unpersönlich ausgetragen werden können.
- Nach Ablauf der Befristung muss der Nachfolger eigenverantwortlich das Unternehmen steuern. Das ist der Zeitpunkt des Neustarts, der klar definiert sein muss.



### 3.6 Offene Informationspolitik betreiben

Gerüchte über die Veränderung in der Unternehmenssteuerung lähmen das Unternehmen. Sie führen zu unproduktiven Seitengesprächen, zu Unsicherheiten mit Produktivitätsverlusten und zu einer bedrohlichen Risikovermeidung und Innovationshemmung bei allen Mitarbeitern.

Das lässt sich verhindern durch eine offene Informationspolitik: Sobald sich die Planung der Unternehmensnachfolge manifestiert, müssen die Führungskräfte, danach die Belegschaft darüber informiert werden.<sup>19</sup> Wie diese Information erfolgt, ist abhängig von der Unternehmenskultur und den Gewohnheiten der jeweiligen Zielgruppe. Generell gilt jedoch, dass eine persönliche Information durch den übergebenden Unternehmer, möglicherweise gekoppelt mit der Vorstellung des Nachfolgers, gerade in kleineren Unternehmen zum guten Ton gehört. Dafür müssen Anlässe geschaffen werden: eine Strategietagung oder ein Kaminabend für Führungskräfte, eine Betriebsversammlung oder Abteilungsbesuche durch den Unternehmer für die Belegschaft.

Welche Informationsveranstaltung man auch wählt, es kommt darauf an

- so früh wie möglich die unternehmensinterne Öffentlichkeit zu kontaktieren,
- umfassend und offen über den weiteren Prozess zu sprechen, insbesondere einen klaren Fahrplan mit wichtigen Terminen und Ereignissen (Ankunft des Neuen im Unternehmen, Tag der Übergabe der Verantwortung, Rolle des bisherigen Unternehmers nach der Übergabe),
- das Auswahlverfahren des Nachfolgers offen zu legen.

Hier gilt Gleiches wie bei allen Kommunikationsprozessen: Durch Transparenz wird Wertschätzung transportiert, und das sind wichtige Bedingungen für leistungsbereite, loyale und für das Unternehmen engagierte Mitarbeiter.

### 3.7 Berater gezielt einsetzen

Gerade bei der Vertragsgestaltung und der Kaufpreisfindung ist es sinnvoll, die Hilfe externer Partner (Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Experten aus Kreditinstituten) in Anspruch zu

---

<sup>19</sup> Vgl. dazu v.a. Kaack, J.: Unternehmensnachfolge – Checkliste zur erfolgreichen Umsetzung. In: : [www.perspektive-mittelstand.de](http://www.perspektive-mittelstand.de) vom 12.06.2006.

nehmen. Der Grund dafür ist einfach: In diesen Verhandlungen geht es um die Substanz des Unternehmens, und das ist in der Regel mit einer hohen emotionalen Beteiligung des Unternehmers (der sein Lebenswerk veräußert) und des Nachfolgers (der seine finanzielle Existenz riskiert) verbunden. Werden diese Verhandlungen über Dritte geführt, wird möglichen verhandlungsbedingten Friktionen zwischen Unternehmer und Nachfolger vorgebeugt.

Insbesondere besteht eine Schwierigkeit bei der Kaufpreisermittlung, bei der es keine verbindlichen Verfahren gibt, die einen standardisiert ermittelten Unternehmenswert ausweisen. Unterschiedliche Verfahren führen zu unterschiedlichen Werten, eine Einigung kann nur im Gespräch erfolgen. Gerade hier ist es sinnvoll, über beauftragte Vertreter einen Kaufpreis aushandeln zu lassen, denn der Unternehmer wird – wegen seiner emotionalen Bindung – den Wert seines Unternehmens immer höher einschätzen, der Nachfolger wird – wegen des finanziellen Risikos, das er eingeht – eher an einem niedrigeren Kaufpreis interessiert sein.<sup>20</sup> Es gibt daher in der Regel nicht den optimalen Kaufpreis für beide, sondern der gefundene Preis stellt eine für beide Parteien zufrieden stellende Kompromisslösung dar.

### **3.8 Psychologische Begleitung zulassen**

Die Bedeutung der Persönlichkeit des Unternehmers für den Prozess der Unternehmensnachfolge ist mehrfach angeklungen. Nicht ohne Grund, wie Studien und persönliche Erfahrungsberichte zeigen:

Die Nachfolgeregelung symbolisiert einen tiefen Einschnitt in seinem Leben. Das Unternehmen ist Teil vom Unternehmer, es ist Inhalt seines Denkens, Ursprung seines Selbstbildes und Symbol für seinen Status und seine Lebenshaltung. Es aufzugeben heißt, sich auf einen neuen Lebensentwurf einzulassen. Doch genau der konnte nicht entwickelt werden, weil das Unternehmen fast die gesamte Lebensenergie absorbiert hat.

Diese Überlegungen helfen zu verstehen, warum Unternehmern das Loslassen schwer fällt. Und sie weisen darauf hin, dass eine mentale Aufarbeitung der Situation für den Unternehmer unumgänglich ist.

Drei Maßnahmen helfen dabei:

---

<sup>20</sup> Vgl. (o.A.): Wenn der Vater mit dem Sohne. In: [www.FAZjob.NET](http://www.FAZjob.NET) vom 26.06.2006.

- Der Neubeginn im Leben muss das Ergebnis einer geführten Auseinandersetzung mit der Situation sein. Die Trauer- und die Aufbauarbeit, die geleistet werden muss, ist vor allem dann erfolgreich, wenn sie durch einen erfahrenen Coach begleitet wird.
- Dreh- und Angelpunkt des neuen Lebenswurfes ist die Einstellung zum Unternehmertum. Es geht darum, das Unternehmertum in seinen Persönlichkeitsmerkmalen zu begreifen und unabhängig zu machen von dem Unternehmen, das man besitzt. Der Unternehmer bleibt Unternehmer, auch wenn er sein Unternehmen veräußert hat.
- So wie der Prozess der Nachfolge systematisch geplant und durchgeführt wird, muss der Unternehmer auch seinen eigenen weiteren Lebensentwurf systematisch planen. Hier hilft das Konzept des persönlichen Businessplans: Vor der Übergabe des Unternehmens definiert der Unternehmer alternative Lebensziele zum einen mit Blick auf andere Beschäftigungsmöglichkeiten (ehrenamtliches Engagement, Beratungsaktivitäten, Aufsichtsratsmandate etc.), zum anderen bezogen auf die familiäre „Reintegration“ (Hausbau, Reisen etc.).

Am Bedeutendsten für das Loslassen ist allerdings der Nachfolgeprozess als solcher: Verläuft die Suche, die Auswahl und die Einarbeitung des Nachfolgers so strukturiert und systematisch wie beschrieben, entspricht der Nachfolger dadurch den Vorstellungen des Unternehmers. Und dies ist die beste Voraussetzung für das Loslassen:

Wer weiß, dass sein Lebenswerk in guten Händen ist, dass alles getan wurde, um diese guten Hände zu finden, kann sich unbelastet neuen Herausforderungen stellen.

## 4 Ausblick

Das Thema der Unternehmensnachfolge ist eine strategische und eine operative Herausforderung. Wie damit umzugehen ist, wurde in den vorangegangenen Abschnitten skizziert.

Das Thema hat noch eine andere Facette: Unternehmertum und die Art und Weise, wie es gelebt wird, steht immer auch in einem gesellschaftlichen Kontext. So betrachtet, wird die Unternehmensnachfolge zu einem gesellschaftlichen Problem: Gibt es genug Unternehmerpersönlichkeiten in Deutschland? Wird Unternehmertum an den Bildungsinstitutionen angemessen gefördert? Antworten auf diese Fragen sind nicht einfach zu finden.

Sicherlich gibt es in einigen Schulen Versuche zu vermitteln, was Unternehmen sind und welche Rolle sie in der Volkswirtschaft eines Landes spielen.

Freilich werden an einigen Universitäten und Fachhochschulen Fragen der Existenzgründung und der Unternehmensführung Aufmerksamkeit geschenkt – in Forschung, in Lehre und in konkreter Gründungspraxis.

Und bestimmt gibt es zahlreiche staatliche Initiativen, die den Gründergeist unterstützen und ein Anreiz dafür sind, sich selbstständig zu machen.

Diese Impulse, Initiativen und Aktivitäten weisen in die richtige Richtung. Nachhaltige Effekte werden sie nur dann haben, wenn sich in der breiten Öffentlichkeit die Einstellung zum Unternehmertum verändert. Wenn Initiative, Mut, Risikobereitschaft und Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Kunden und Mitarbeitern die Attribute sind, die man mit Unternehmertum assoziiert, statt an Willkür, Unterdrückung und Selbstherrlichkeit zu denken, ist die Gesellschaft auf dem richtigen Weg.

## 5 Anhang

### 5.1 Checkliste für Nachfolgeregelungen in Unternehmen

Thema	Ja	Nein
<b>Businessplan</b>		
▪ Existiert ein Businessplan für die Nachfolge?		
▪ Werden die allgemeinen unternehmensphilosophischen Aspekte angesprochen?		
▪ Werden die wichtigen strategischen Rahmenbedingungen angesprochen?		
▪ Werden relevante Kompetenzen für einen Unternehmensführer ausgeführt?		
▪ Werden die Meilensteine bis zum Neustart beschrieben?		
<b>Anforderungsprofil</b>		
▪ Existiert ein realistisches Anforderungsprofil für die Aufgabe der Unternehmensleitung?		
▪ Ist dieses Anforderungsprofil Grundlage für die Suche, die Auswahl und die Entwicklung des Nachfolgers?		
<b>Suche des Nachfolgers</b>		
▪ Gibt es bereits Interessenten aus der Familie, dem Unternehmen oder dem Umfeld des Unternehmens?		
▪ Erfolgt die Suche des Nachfolgers anhand eines vorab festgelegten Maßnahmenplans?		
▪ Werden Kriterien zur Vorselektion der Nachfolgekandidaten aus dem Anforderungsprofil verwendet?		
▪ Werden Experten für die Suche von Kandidaten eingeschaltet?		
▪ Werden die Ehepartner der Kandidaten in die Vorselektion einbezogen?		
<b>Auswahl des Nachfolgers</b>		
▪ Werden geprüfte Verfahren der Personalauswahl eingesetzt?		
▪ Werden in den Verfahren die im Anforderungsprofil festgelegten Kriterien bei den Kandidaten diagnostiziert?		

Thema	Ja	Nein
<b>Vorbereitung und Integration des Nachfolgers</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existieren Entwicklungspläne, durch die der nominierte Nachfolger auf seine Tätigkeit vorbereitet wird?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werden fachliche, berufliche und persönliche Ausbildungsschritte miteinander kombiniert?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfolgt die Einarbeitung des Nachfolgers auf der Basis eines Tandemkonzepts?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist bei dem Tandemkonzept klar festgelegt, wann die Maßnahme endet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Werden in der Einarbeitungsphase gezielt „on the job“-Trainingsmaßnahmen genutzt?</li> </ul>		
<b>Informationspolitik</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist der Nachfolger mit dem Abschluss der Einarbeitung verantwortlich für die Steuerung des Unternehmens?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird der Prozess der Nachfolgeregelung frühzeitig mit Informationsmaßnahmen begleitet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird der Prozess der Nachfolgeregelung im Unternehmen transparent gemacht?</li> </ul>		
<b>Berater</b>		
Werden die Vertrags- und Kaufpreisverhandlungen durch beauftragte Vertreter der Vertragsparteien geführt?		
<b>Vorbereitung des Unternehmers</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird der Unternehmer im Prozess der Nachfolgeregelung durch einen erfahrenen, psychologisch ausgebildeten Coach begleitet?</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existiert ein persönlicher Businessplan, in dem der Unternehmer seine weiteren Lebensziele dokumentiert hat?</li> </ul>		

## 5.2 Literatur

Bußmann, N.: Der Aufgabe gewachsen? In: managerSeminare 10/1998, S. 56-64.

Habig, H.; Berninghaus, J.: Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. 2. Aufl., Berlin 2004

Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. 3. Aufl., Weinheim 1995.

Maiazza, K.; Kabst, R.: Personalmanagement auf internationaler Ebene. In: Personalmagazin 5/2006, S. 20 – 23.

### 5.3 Internetquellen

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): 40.000 Betriebe und 140.000 Arbeitsplätze gefährdet. DIHK-Umfrage zur Unternehmensnachfolge - PDF: Basel II, Teil 3. vom 05.02.2007 - Abrufdatum: 08.08.2007.

Quelle:  
[http://www.ihk.de/Rubrik: Starthilfe und Unternehmensförderung > DIHK-Positionen zur Unternehmensförderung](http://www.ihk.de/Rubrik:Starthilfe%20und%20Unternehmensf%20rderung%20>%20DIHK-Positionen%20zur%20Unternehmensf%20rderung)

IfM – Institut für Mittelstandsforschung Bonn: Definitionen und Schlüsselzahlen des Mittelstands sowie Unternehmensnachfolge unter der Rubrik „Statistik“ - Abrufdatum: 31.08.2007.

Quelle:  
[http://www.ifm-bonn.de/Rubrik: Statistik](http://www.ifm-bonn.de/Rubrik:Statistik)  
bzw. <http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/ergebnis/106nf-3.htm>

Isken, A.: Nachfolger von Senior-Chefs stehen parat. In: [www.ihk-nordwestfalen.de](http://www.ihk-nordwestfalen.de) vom 13.12.2005 - Abrufdatum: 08.08.2007

Quelle:  
[http://www.ihk-nordwestfalen.de/unternehmensnachfolge/club\\_uebergeber.cfm](http://www.ihk-nordwestfalen.de/unternehmensnachfolge/club_uebergeber.cfm)

Kaack, J.: Die Unternehmensnachfolge – das „Stiefkind“ vieler Unternehmer. In: [www.perspektive-mittelstand.de](http://www.perspektive-mittelstand.de) vom 25.07.2007 - Abrufdatum: 07.08.2007.

Quelle:  
[http://www.perspektive-mittelstand.de/Die\\_Unternehmensnachfolge\\_\\_das\\_\\_Stiefkind\\_\\_vieler\\_Unternehmer/management-wissen/1259.html](http://www.perspektive-mittelstand.de/Die_Unternehmensnachfolge__das__Stiefkind__vieler_Unternehmer/management-wissen/1259.html)

Kaack, J.: Unternehmensnachfolge – Checkliste zur erfolgreichen Umsetzung. In: [www.perspektive-mittelstand.de](http://www.perspektive-mittelstand.de) vom 12.06.2006 - Abrufdatum: 07.08.2007.

Quelle:  
[http://www.perspektive-mittelstand.de/Redaktionsdienst/detail.php?article\\_old\\_ID=513](http://www.perspektive-mittelstand.de/Redaktionsdienst/detail.php?article_old_ID=513)

Obermeier, B.: Nachfolger gesucht. In: [www.faz.net](http://www.faz.net) vom 29.04.2005 - Abrufdatum: 08.08.2007.

Quelle:

<http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~E5ED7F34701AF4D1CB16382A3ECDBE25B~ATpl~Ecommon~Scontent~AOrd~E6D2CB77C0CE549A380C71C9C3F317820.html>

Reiners, K.: Nachfolgeregelungen in mittelständischen Unternehmen häufig ohne die eigenen Kinder. In: Gründung-Aktuell (Das Online Magazin von und für Akteure der Gründungsförderung) 20/2007 vom 20.01.2007 - Abrufdatum: 07.08.2007.

Quelle:

[http://www.xn--grndung-aktuell-0vb.de/cms/index.php?page=dfhsh&content\\_id=764](http://www.xn--grndung-aktuell-0vb.de/cms/index.php?page=dfhsh&content_id=764)

(o.A.): Nachfolger dringend gesucht. In: [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de) vom 23.05.2007 - Abrufdatum: 08.08.2007.

Quelle:

<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,484505,00.html>

(o.A.): Wenn der Vater mit dem Sohne. In: [www.FAZjob.NET](http://www.FAZjob.NET) vom 26.06.2006 - Abrufdatum: 07.08.2007.

Quelle:

<http://berufundchance.fazjob.net/s/RubB1E10A8367E8446897468EDAA6EA0504/Doc~EAB5B268B5B564E8CB863ADEA76FCF582~ATpl~Ecommon~Scontent.html>