

trailer world

Das Kundenmagazin der BPW

Ausgabe Zwei 2009



Facettenreich

Lösungen mit mehr Wert





Nachfolger vor

Das gemachte Nest wärmt nur auf den ersten Blick. Bei Licht betrachtet, wirft der Übervater Schatten. So groß, dass es den Managementnachwuchs zuweilen fröstelt. Thema Unternehmensnachfolge: Stiefkind im deutschen Mittelstand. Grauzone mit Zoffpotenzial. Drehbuchvorlage für Familientragödien. Aber auch eine ziemlich geniale Chance.

Fotos: Fleischmann





»Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist eine strategische Aufgabe mit weitreichenden Einflüssen auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.«

7 0.000 Firmen in Deutschland suchen jedes Jahr „aus Altersgründen“ einen Nachfolger, weiß das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Für den optimistisch gestimmten, prospektiven Unternehmensnachfolger bedeutet das in aller Regel: Der Markt ist da. Die Kunden sind da. Und das Rad, das nicht mehr neu erfunden werden muss, dreht sich schon.

Das Ziel heißt: loslassen

Doch wie findet in der Unternehmensnachfolge zusammen, was zusammengehört? Welche Faktoren sind im Zuge der Firmenübergabe zu beachten? Und welche Eigenschaften müssen Inhaber und Thronfolger mitbringen?

„Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist eine strategische Aufgabe mit weitreichenden Einflüssen auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen“, sagt Elmar Zitz (65), geschäftsführender Gesellschafter von Hertzog & Partner. „Sie bietet Unternehmen die Chance, Erfahrung mit Innovationsgeist und neuen Impulsen zu mischen und so die Weiterentwicklung der Firma zu sichern.“

Das Hamburger Beratungsunternehmen versteht sich darauf, Firmen bei Personalfragen und in der Unternehmensnachfolge ganzheitlich zu beraten. Seit über 20 Jahren in der Beratung für die nationale und internationale Logistikbranche zu Hause, verdichten sich bei Elmar Zitz Branchenkenntnis und Erfahrung zu einer treffsi-

cheren Empfehlung bei der Besetzung von Unternehmenspositionen im mittleren und Top-Management.

Zitz kennt die Haken und Ösen der Unternehmensnachfolge, die Feinheiten zwischen „übergeben wollen“ und „übergeben können“. Zwischen „übernehmen wollen“ und „übernehmen können“. „Das Ziel heißt: loslassen“, so der Berater. „Und das fällt Unternehmern, die ihr Lebenswerk in der Firma verwirklicht sehen, schwer.“

Selbst wenn sich das vertragliche Regelwerk der Firmenübernahme auf dem Papier in detail den Vorstellungen von Jung- und Altunternehmer anpassen lässt, sorgen emotionale Einflussfaktoren für Unwägbarkeiten. So weist die Initiative „Nexxt“ (www.nexxt.org) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie auf Fallstricke hin: „Häufig unterschätzen die Betroffenen, dass Emotionen bei der Unternehmensnachfolge – insbesondere im Rahmen der Familiennachfolge – eine große Rolle spielen. Dabei sind sie im Unternehmen eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern des Generationswechsels.“

Konflikte durch Zuordnung von Zuständigkeiten vermeiden

Projektionsfläche für das Idealbild des Firmennachfolgers ist naturgemäß der eigene Nachwuchs. Für Elmar Zitz liegt der Kardinalfehler darin, Druck auf Entscheidungsprozesse für eine Familiennachfolge aufzubauen und eine übergroße Erwar-

»Konflikte im Zuge der Übergangsphase lassen sich auch durch die klare Zuordnung von Zuständigkeiten vermeiden.«

Fotos: Fleischmann

tungshaltung an den Tag zu legen, die den Nachwuchs in seinen Möglichkeiten überfordert. „Nicht jeder wird zum Unternehmer geboren“, stellt Zitz nüchtern fest. „Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, erhebliche Mehrarbeit und Belastungen im privaten und familiären Umfeld in Kauf zu nehmen, hat einfach nicht jeder.“

Häufig bleibt die Unternehmensnachfolge in der Familie

Frederik Zitz hat sie. Schritt für Schritt tritt der 33-jährige aus dem Schatten seines Vaters heraus, wird selbst zum Beispiel einer mit Augenmaß betriebenen Unternehmensnachfolge. Seit Mai 2008 Geschäftsführer von Hertzog & Partner Deutschland sowie der österreichischen Schwestergesellschaft in Wien, ist Zitz junior vor fünf Jahren in die Beratungsfelder der Transport- und Logistikbranche eingetreten, als Branchenfremder. „Am Anfang standen das Interesse und der Wille. Dann habe ich mir Zeit genommen und Zeit bekommen, mich in diese Aufgabe einzuarbeiten, und Verständnis und Leidenschaft dafür entwickelt“, sagt der ausgebildete Hotelfachmann, der nach Jahren in der internationalen Top-Hotellerie im Unternehmen seines Vaters mehr und mehr Verantwortung übernimmt.

„Branchenkenntnisse spielen eine wichtige, aber nicht von Beginn an entscheidende Rolle für eine glückliche Unternehmensnachfolge“, sagt Elmar Zitz. „Viel wichtiger ist es, eine positive, verantwortungsbewusste Einstellung zum Geschäft zu haben und das Unternehmertum mit all seinen Facetten zu leben.“

Für den Prozess des Loslassens empfiehlt Elmar Zitz eine Phase von drei bis fünf Jahren. Wichtig sei es, nicht nur den Nachfolger, sondern auch Mitarbeiter und Kunden in den Übergangsprozess einzubinden, um Stabilität und Kontinuität zu gewährleisten. „Konflikte im Zuge der Übergangsphase lassen sich auch durch die klare Zuordnung von Zuständigkeiten vermeiden. Mitarbeiter und Kunden müssen wissen, wer für welches Thema ihr Ansprechpartner ist“, erläutert Frederik Zitz. Für den Übergang von gewachsenen, häufig mit der Person des Inhabers verbundenen Kundenbeziehungen sind gezielte Kommunikation und persönliche Gespräche sinnvoll, empfiehlt der Junior. Nach außen hin, Richtung Markt und Medien, könne PR-Arbeit den Generationswechsel öffentlichkeitswirksam thematisieren.

Den Marschallstab innerhalb der Familie weiterzugeben, tut nicht nur der Unternehmenskultur gut. Die nach außen hin sichtbare Kontinuität, die über Generationen hinweg gelebte Inhaberverantwortung, ist ein positiver Imagefaktor. Viele Spedition- und Logistikunternehmen beweisen, dass sich das Etikett „Familienunternehmen“ bestens mit mittelständischen Tugenden vereinen lässt. Als „Hidden Champions“ haben sie sich ihren Markt mit Nachhaltigkeit, Innovationskraft und Flexibilität erobert.

Bei vorausschauender Planung der Unternehmensnachfolge stehen die Chancen solcher Unternehmen gut, Champion zu bleiben. Jedenfalls dann, wenn es dem Nachfolger gelingt, aus dem Schatten des Übervaters herauszutreten. (rp) ○

6 Tipps für eine gelungene Unternehmensnachfolge

Unternehmer tun gut daran, nicht erst im fortgeschrittenen Alter über das Thema Nachfolgeregelung nachzudenken. Hertzog & Partner hat sechs wesentliche Erfolgsfaktoren für die gelungene Unternehmensnachfolge identifiziert:

1. Rechtzeitig planen

Planung, Übergangsphase, Integration: Drei bis fünf Jahre sollten für die Nachfolgeregelung angesetzt werden. Sinnvoll ist auch eine Notfallplanung, die Krankheit oder Todesfall des Firmeninhabers berücksichtigt. Sie schafft nicht nur in Bezug auf die familiäre Situation Sicherheit, sondern wirkt sich auch auf den Rating-Prozess der Banken positiv aus.

2. Stärken- und Schwächenanalyse

Vom Wunschenken in die Praxis: Wo liegen die Stärken und Schwächen beider Akteure? Eine Analyse von außen schafft Klarheit, auch für notwendigen Nachbesserungsbedarf.

3. Fixierung der Aufgabenbereiche

Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen klar fixiert werden, um Konfliktpotenzial, aber auch Irritationen bei Mitarbeitern und im Markt zu vermeiden. Ein Zeitplan sollte den Übergang von Verantwortlichkeiten klar regeln.

4. Prüfung der Veränderungsprozesse

Entwickelt sich der Nachfolgeprozess wie geplant? Tragen Kunden und Mitarbeiter die Veränderungen mit? Werden die angestrebten Ziele erreicht? Überprüfen Sie die Veränderungsprozesse konsequent selbst, aber auch mithilfe von Vertrauenspersonen im Unternehmen oder durch externes Coaching.

5. Kommunikation sicherstellen

Rechtzeitig in Richtung Mitarbeiter, Markt, Kunden und Medien zu kommunizieren, schafft Klarheit auf allen Seiten. Auch unter den Akteuren selbst sollte durch Kommunikation ein Höchstmaß an Transparenz gewährleistet werden.

6. Vertrauen und Willen zum Erfolg

Was beide Akteure brauchen: unerschütterliches Vertrauen in ihr Unternehmen, ihre Ideen und Fähigkeiten. Dies erfordert Zielstrebigkeit, Hartnäckigkeit und die Bereitschaft, auch gegen Widerstände zu überzeugen.

