

Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor

# Staffelübergabe in Familienunternehmen

Die Nachfolge ist eine besondere Herausforderung im Lebenszyklus eines Unternehmens, von deren erfolgreicher Bewältigung oftmals das weitere Bestehen abhängt. Ein zentrales Element ist dabei die Kommunikation zwischen den beteiligten Hauptakteuren – unabhängig von der Nachfolgeart und Phase einer Unternehmensübertragung. Kommunikation kann der Grundstein für eine erfolgreiche Nachfolge sein. Sie kann aber auch, falls unzureichend, ein Scheitern provozieren.

Foto: © Dmitry Shironosov/Shutterstock



**Susanne Schlepphorst**

ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Unternehmensnachfolge und Promotionsstipendiatin der Research School Business & Economics der Universität Siegen.



**Désirée Mirabella**

arbeitet im wissenschaftlichen Umfeld im Bereich der Unternehmensnachfolge und Familienunternehmen mit der Spezialisierung auf Finanzierungsthematiken am Stiftungslehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensnachfolge an der Universität Siegen.



**Petra Moog**

ist Professorin an der Universität Siegen und hat den Stiftungslehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensnachfolge inne.

Von Susanne Schleppehorst, Désirée Mirabella und Petra Moog

**D**eutschland ist ein durch Familienunternehmen geprägtes Land. Für sie stellt ein geplanter oder ungeplanter Wechsel in der Unternehmensführung und Eigentumsstruktur im Lebenszyklus oftmals eine der größten Herausforderungen dar.

Aktuelle Hochrechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) zeigen auf, dass zwischen 2010 bis 2014 etwa 110.000 Unternehmen vor dieser Aufgabe stehen. Als übergabefähig gelten die Unternehmen mit einem jährlichen Gewinn von mehr als 50.000 Euro.

Spricht man von Unternehmensnachfolge, so wird hierunter oftmals allein die familieninterne Übertragung in Bezug auf die Führung und das Eigentum verstanden. Daneben existieren andere Übertragungsarten, die als externe Übertragungen bezeichnet werden wie bspw. an Mitarbeiter,

Investoren, Unternehmen oder einzelne Käufer (siehe Kasten auf Seite 10). Die familieninterne Übertragung wird jedoch von den meisten Übergebenden präferiert.

**Übergabe aus unterschiedlichsten Gründen**

Eine Unternehmensnachfolge kann aus unterschiedlichen Aspekten erforderlich sein. Zu unterscheiden sind erwartete Unternehmensübertragungen z. B. aus Altersgründen des Unternehmensinhabers und unvermittelte Übergaben aufgrund von Krankheit oder Todesfall. In allen genannten Fällen ist die Kommunikation als wichtiges Instrument des Übertragungsmanagements anzusehen, um mit diesen unterschiedlichen Szenarien zurecht zu kommen. Sowohl bei unvermittelten Nachfolgen als auch bei sorgfältig geplanten Übergaben ist die Kommunikation von Bedeutung.

**Erfahrungen sind kaum vorhanden**

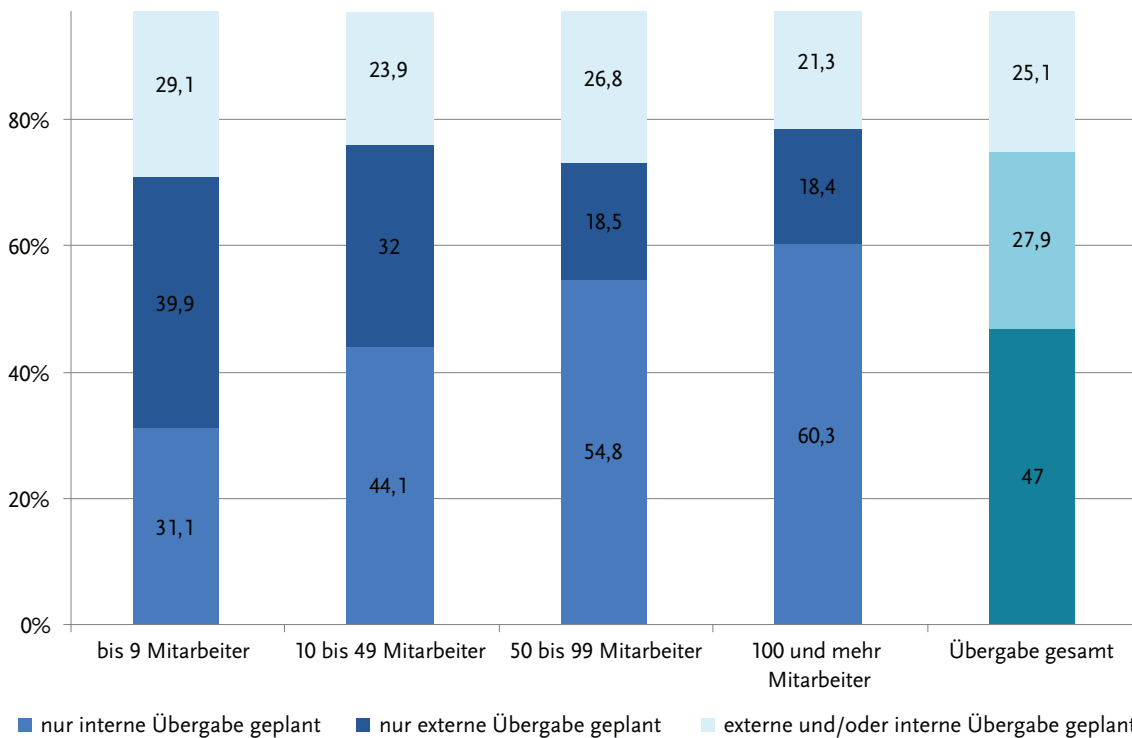
Ein Generationswechsel erfolgt in der Regel alle 25 bis 30 Jahre. Die Erzielung von Lerneffekten ist somit nur begrenzt möglich und eine Einarbeitung in das komplexe Thema demnach zu jedem Anlass erneut notwendig. Allerdings gelingt die Unternehmensnachfolge nicht allen Unternehmen und involvierten Familien in gleichem Ausmaß. So liegt die Wahrscheinlichkeit, ein Unternehmen in die zweite Generation zu übertragen, bei rund 50 Prozent, die Übertragung in die dritte oder vierte Generation gelingt nur noch in 15 bzw. 10 Prozent der Fälle. Schmerzhaft für die Unternehmerfamilien aber auch für die Volkswirtschaft sind die Fälle, in denen Unternehmen in der Nachfolge völlig vom Markt verschwinden. Gründe hierfür können ein unzureichendes Nachfolgemanagement, das Fehlen eines familieninternen oder -externen Nachfolgers oder aber die

Die familieninterne Übertragung wird von den meisten Übergebenden bevorzugt.

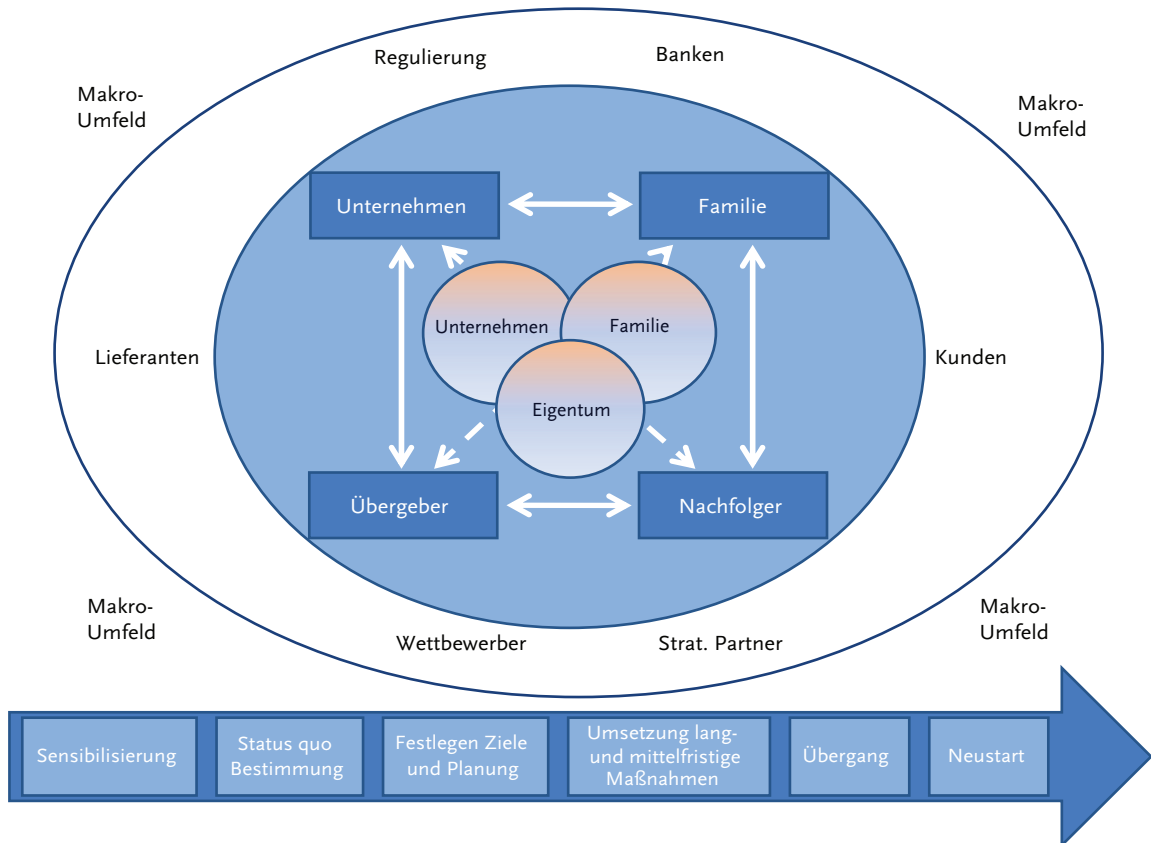
Nur die Hälfte der Übergaben an die zweite Generation gelingt.



**Familieninterne oder -externe Übertragung**



Übersicht geplanter Nachfolgeformen über Unternehmensgrößenklassen hinweg. Die Auswertung basiert auf 717 antwortenden Unternehmen (Moog et al., 2011).



Unternehmen sind in ein komplexes Umfeld eingebettet, das in den Nachfolgeprozess involviert werden sollte. Insbesondere Familienunternehmen zeichnen sich durch die Überlappung der drei Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum aus (in Anlehnung an Moog 2008).

Tatsache sein, dass das Unternehmen nicht übergabefähig ist.

**Kommunikation als Managementaufgabe**

Kommunikation stellt eine wichtige, zentrale und zeitintensive Managementaufgabe für die Unternehmensführung dar. Dies zeigt sich allein daran, dass diese bei Managern rund 60 Prozent ihrer Arbeitszeit einnimmt.

Dabei kommt der Kommunikation unterschiedliche Funktionen zu:

- Häufig ist dies die **Informationsfunktion**, um etwa Sachinformationen als notwendiges Wissen zu übermitteln und sie wird häufig zur Vorbereitung und Durchsetzung von Entscheidungen genutzt.
- Kommunikation kann aber auch eine **Motivationsfunktion** übernehmen, um über konstruktive Gespräche, die Motivation und damit die Leistung zu erhöhen.
- Sie kann als **Kontrollfunktion** die-

nen, ob Handlungsanweisungen befolgt werden und was das gewünschte Verhalten begünstigen könnte.

- Und schließlich die Funktion, **soziale Bedürfnisse zu befriedigen**.

Der Unternehmensführung muss bewusst sein, dass Kommunikation verbal und non-verbal sowie formell und informell erfolgen kann.

Barrieren der Kommunikation können u.a. darin begründet sein, dass man sich aufgrund unterschiedlicher Positionen, Meinungen, Hierarchien oder wegen des Alters nicht versteht oder aufgrund von Spezialisierung eine andere fachspezifische Sprache spricht.

Relevant kann auch die Art der Kommunikation sein, d.h. sachlich, emotional, kooperativ, persönlich, direkt oder indirekt etc.. Wichtig im Austausch der Beteiligten ist auch die Möglichkeit zum (direkten) Feedback.

Um die bestmöglichen Ergebnisse in Bezug auf das Nachfolgemanagement zu erzielen, müssen diese Aspekte bekannt sein und berücksichtigt werden.

**Komplexer und langfristiger Prozess**

Ein Familienunternehmen stellt ein komplexes Konstrukt dar. Es muss mit verschiedenen Akteuren, die unmittelbar oder mittelbar mit dem Unternehmen zu tun haben (sog. Stakeholder), interagieren. Weiterhin stellt der Nachfolgeprozess als Ganzes und die einzelnen Schritte in der Nachfolge vielfältige Ansprüche an die Beteiligten. Damit handelt es sich bei einer Nachfolge um ein mehrschichtiges Managementproblem, deren Erfolg durch Kommunikation positiv beeinflusst werden kann.

**Das A und O: die Vorbereitung**

Die Übertragung des Unternehmens erfolgt in unterschiedlichen Phasen, in denen jeweils spezifische Maßnahmen zu treffen sind. Da Gespräche generell für Transparenz in diesem komplexen Prozess sorgen, erhält die Kommunikation einen hohen Stellenwert in jeder dieser Phasen.

**Kommunikative Hürden müssen bekannt sein und berücksichtigt werden.**

In der Vorübergabephase, die auch als Sensibilisierungsphase bezeichnet wird, wird angenommen, dass die Initiative zur Staffellübergabe vom Unternehmensinhaber ausgeht. Allerdings zeigen die durch den Lehrstuhl geführten Interviews, dass es Übergebern häufig Schwierigkeiten bereitet, sich mit der Unternehmensübergabe auseinanderzusetzen. Bereits zu diesem Zeitpunkt können **offene Gespräche** mit engen Bezugspersonen unterstützend auf den Übergeber einwirken und für den weiteren Planungsverlauf Vorteile erbringen.

Auf einen reibungslosen Ablauf wirkt sich auch die **schriftliche Fixierung eines Nachfolgeplans** aus, in dem der oder die Nachfolger benannt werden und das weitere Vorgehen festgehalten wird. Dies dient vor allem der Konkretisierung des Übergabeprozesses und beugt Missverständnissen vor. Wird z. B. ein Übergabezeitpunkt diffus auf die nächsten zwei Jahre gelegt, kann der Übergeber möglicherweise nur die Eigentums-, aber nicht die Führungsübertragung damit meinen. Der Übernehmer hingegen interpretiert in diese Angabe womöglich den vollständigen Rückzug des Altinhabers aus dem Unternehmen. Um eine solche Problematik zu umgehen, ist es notwendig, diese Punkte schriftlich zu fixieren.

Insbesondere der Austausch über einen geeigneten Nachfolgekandidaten ist ein zentraler Punkt in dieser Vorübergabephase. Der Übergeber ist gefordert, Kriterien festzulegen, die

ein Nachfolger benötigt. Es müssen die Stärken und Schwächen aller Personen, die zu einer Nachfolge bereit sind, abgewogen werden. Eine Einschätzung der potenziellen Nachfolger hinsichtlich ihrer Qualifikation und Motivation kann einen ersten Aufschluss geben, wer der geeignete Nachfolger sein könnte. Ist die Entscheidung über die Person des Nachfolgers gefallen und sind etwaige Unzulänglichkeiten erkennbar, bietet eine offene Ansprache den Unternehmensnachfolgern die Möglichkeit, konkrete qualifikatorische Mängel durch entsprechende **Schulungsmaßnahmen** zu beheben.

**Mitarbeiter und Marktpartner einbeziehen**

Die Planung bedarf nicht nur der Konsensfindung zwischen Übergeber und Übernehmer, es müssen beispielsweise auch involvierte Familienmitglieder, Mitarbeiter, Kreditinstitute, etc. einbezogen werden. Die Aspekte, die in der Interaktion mit diesen Akteuren zu berücksichtigen sind, können organisatorischer, aber ebenso finanzieller oder steuerlicher Art sein. Die daraus resultierende Vielzahl zu treffender Entscheidungen und die Berücksichtigung der Ziele der unterschiedlichen Personen impliziert ein entsprechend hohes Konfliktpotenzial. Die Kommunikation ist in diesem mehrschichtigen Prozess eines von vielen zentralen Elementen. Sie kann helfen, potenzielle Konflikte zu lösen. Mehr über die Bedenken und

Ansprüche der Betroffenen und wie Kommunikation diesen begegnen kann, lesen sie im Artikel von Philip Müller in diesem Magazin.

In Bezug auf die genannten Beziehungen wird deutlich, dass eine frühzeitige, geplante und offene Kommunikation von entscheidender Bedeutung sein kann, das Unternehmen erfolgreich zu übertragen und weiter bestehen zu lassen.

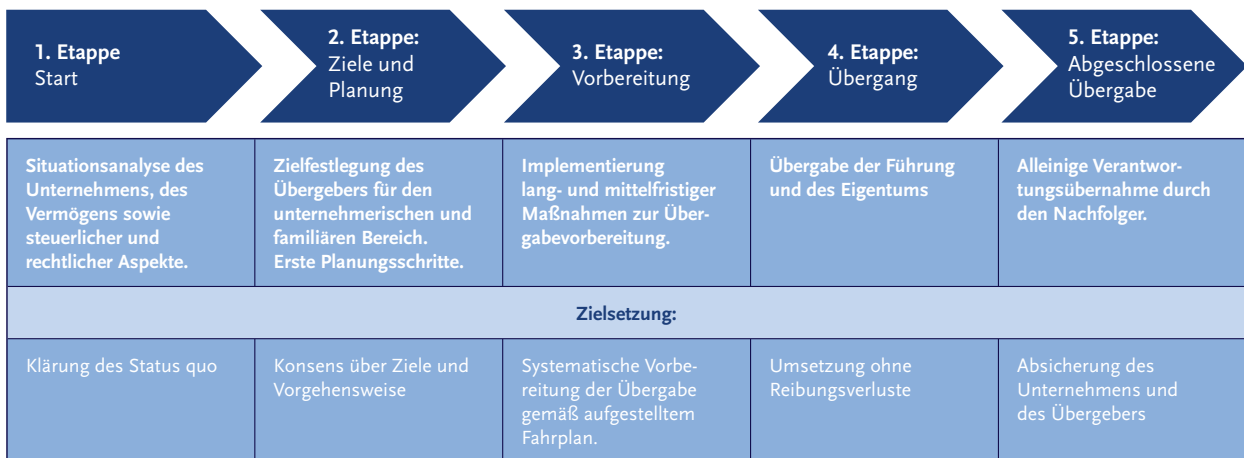
**Kommunikation während der Übergabe**

Auch während der Übergabe muss der Stabwechsel nach innen und außen sichtbar vollzogen und kommuniziert werden. Sofern eine sukzessive Übergabe der Führung und/oder des Eigentums erfolgt, ist die eindeutige Zuweisung von Verantwortlichkeiten im Hinblick auf die Mitarbeiter aber auch bei Kunden und Lieferanten von größter Bedeutung und daher deutlich zu kommunizieren. Ein klar abgegrenzter Entscheidungsspielraum von parallel agierenden Führungspersonen vermittelt zum einen Geschlossenheit, zum anderen demonstriert er eine planvolle und damit für alle nachvollziehbare und kalkulierbare Unternehmensfortführung.

**Übergeber und Mitarbeiter als Hort des Wissens**

Elementar für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensfortführung ist die Übertragung des impliziten Wissens des

**Wichtig sind offene Gespräche, eine schriftliche Fixierung und die Schulung des Nachfolgers.**



Die Unternehmensnachfolge erfolgt in fünf Etappen. Jede Phase dient als Meilenstein in der Nachfolgeplanung und ist durch zu ergreifende Maßnahmen gekennzeichnet (eigene Darstellung in Anlehnung an Felden/Klaus, 2007).

Ein sachlicher Kontext macht die Übergabe einfacher.

Übergebers. Die geführten Interviews belegen, dass insbesondere die Gründer von Familienunternehmen ihre Erkenntnisse, Unternehmensziele, strategische Planungen und das operative Geschäft selten schriftlich dokumentieren. Die Erfahrungen des Übergebers stellen jedoch einen erheblichen und häufig unterschätzten Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierender Unternehmen dar. Die Übertragung dieses Wissens erleichtert dem Nachfolger den Einstieg in das Unternehmen. Dabei handelt es sich um die Einschätzung des Marktes, der Kunden und Lieferanten, der Konkurrenz, der sonstigen Verbindungen (Banken, Mitarbeiter, etc.), vermittelt durch Gespräche oder z. B. eine gemeinsame Bearbeitung spezifischer Aufträge.

### Grundlegende Entscheidungen nicht im inoffiziellen Rahmen

Während des Übergabeprozesses zeigt sich der positive Effekt eines im Vorfeld schriftlich fixierten Nachfolgeplans. Sollte dieser missachtet werden, finden sich die Gründe hierfür oftmals im psychosozialen Bereich, wie bspw. bedingt durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Wertvorstellungen zweier Generationen, aber auch durch Interessenskonflikte der Familienmitglieder. Aufgrund der emotionalen Bindung insbesondere der Altinhaber

können sich diese Konflikte zusätzlich verschärfen. Um die divergierenden Wertvorstellungen in Einklang zu bringen und Auseinandersetzungen zu dämpfen, sind regelmäßig stattfindende Dialoge notwendig. In der Praxis zeigt sich, dass familieninterne Gespräche häufig am Mittagstisch geführt werden. Sie können durch den privaten Rahmen stark emotional belastet sein und unsachlich werden. Eine klare Trennung von Familie und Unternehmen ist in einem solchen Kontext schwierig. Gezielte Zusammenkünfte mit Sachbezug im Unternehmen sind seltener. Begründet wird dies häufig durch die Belastung im operativen Geschäft, die solche Gespräche verhindert. Allerdings sind es solche Treffen mit eindeutigem Sachbezug, die für einen reibungslosen Ablauf des Übergabeprozesses sorgen.

### Die Vorbereitung des Rückzugs

Im Rahmen der Übergabe besteht eine Herausforderung darin, in Vorbereitung des eigenen Rückzuges aus dem Unternehmen, die Entscheidungsbefugnis an den Nachfolger zu übertragen und seine Entscheidungen zu akzeptieren. Ändert der Nachfolger gewisse Regeln im Unternehmen wie bspw. die Zahlungsmodalitäten, so muss. Ein Einräumen der alten Regeln bei den Kunden führt zu einer Herabsetzung der Glaubwürdigkeit des

Übernehmers. Insbesondere muss der Übergeber dem Übernehmer einen größeren zeitlichen Rahmen für Entscheidungen einräumen, da dieser noch nicht über langjährige Routine verfügt. Eine vorzeitige Einmischung kann zum Konflikt führen.

### Die Schlüsselübergabe

Auch nach der Übergabe kann der Übergeber noch beratend im Unternehmen tätig sein. Diese Beratungsfunktion kann in Form eines Beratervertrages oder der Einrichtung eines Beirates erfolgen. Ein solches Vorgehen gibt dem Übernehmer die Sicherheit, weiterhin auf das alte Know-how zurückgreifen zu können, ohne Kompetenzüberschreitungen des Altinhabers (z. B. Entscheidungen gegenüber Kunden oder Mitarbeitern) erwarten zu müssen, die sich negativ auf den Geschäftsprozess auswirken können. Dennoch ist auch hierzu eine offene Kommunikation Voraussetzung, um dieses Prinzip der Gewaltenteilung durchzuhalten und bei Missachtung offen anzusprechen.

Von großer Wichtigkeit ist der offizielle Abschluss des Übergabeprozesses. Eine symbolische Schlüsselübergabe kann allen Beteiligten als klares Zeichen dienen und als ein klarer Schnitt nach innen und außen erfolgen, sodass Kompetenzen klar dem Übernehmer zugeschrieben werden können.

Eine symbolische Schlüsselübergabe dient als klares Zeichen.

## Besonderheiten externer Übergaben

Wenn die Voraussetzungen einer internen Übergabe nicht erfüllt sind, kann eine externe Übergabe erfolgen, um die Stilllegung des Unternehmens zu vermeiden. Bei dieser Form der Übergabe gelten grundsätzlich die bisher geschilderten Problematiken im Rahmen des Nachfolgeprozesses. Dennoch sind einige Besonderheiten zu beachten. So bestehen bei einer externen Übergabe in größerem Maße Informationsasymmetrien und Unsicherheiten auf beiden Seiten, da sich die Parteien im Vergleich zur internen Nachfolge oftmals noch gar nicht oder wenig kennen.

Von Seiten des Übergebers besteht in der Anbahnungsphase eine größere Unsicherheit bzgl. der Qualifikation der Übernehmer, da die Parteien sich i.d.R. über einen geringeren

Zeitraum kennen. Der Übergeber kann also nicht mit letzter Sicherheit die Qualifikation des Übernehmers einschätzen und muss sich auf die vom Übernehmer zur Verfügung gestellten Informationen und, sofern vorhanden, auf Empfehlungen Dritter verlassen. Mögliche Prüfinstrumente in diesem Zusammenhang können Zeugnisse, Empfehlungen und das Verhalten des potenziellen Übernehmers bei den Vertragsverhandlungen sein. Grundstein für die Überwindung der Unsicherheiten auf beiden Seiten ist die Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien.

So herrscht auch auf der Übernehmerseite während der Anbahnungsphase eine größere Unsicherheit, denn der Unternehmenswert kann bei der entgeltlichen Veräußerung nur näherungsweise durch Bewertungsverfahren wie

bspw. durch das Ertragswertverfahren bestimmt werden. Der Übergeber wird in den meisten Fällen seinem Unternehmen einen höheren Wert beimessen, da neben den Vermögensgegenständen auch der emotionale Wert des Lebenswerks zur Disposition steht und damit der realistische Wert des Unternehmens vom Alteigentümer oft überschätzt wird. Eine weitere Unsicherheit in diesem Kontext für den Übernehmer ist die Informationspreisgabe des Übergebers. Bei der externen Übergabe besteht für den Übernehmer ein Restrisiko, dass der Übergeber nicht die vollständigen Informationen über den Zustand des Unternehmens preisgibt, da im Vergleich zur internen Nachfolge der Übergeber keinen Anreiz dazu hat.



# Wir lösen unternehmerische Probleme durch professionelle Kommunikation.



Unternehmensnachfolge  
**Alle ins Boot holen**

Sie stehen vor einer **Nachfolgesituation**?

Wir holen alle Betroffenen ins Boot und sorgen so dafür, dass die Übergabe/Übernahme gelingt.



Fachkräftemangel  
**Employer Brand Building**

Sie leiden unter **Fach- und Führungskräftemangel**?

Wir steigern die Strahlkraft Ihrer Arbeitgebermarke und begeistern so die besten Köpfe für Ihr Unternehmen.



Marketing- & Vertriebskommunikation  
**Mehr verkaufen**

Sie wollen am Ende des Tages **mehr verkaufen**?

Unsere vertriebsunterstützende Kommunikation hilft Ihnen dabei.

Wir beraten Sie gerne

**IfKiM Consulting**  
Institut für Kommunikation im Mittelstand (IfKiM)  
Corneliusstraße 16-1840215 Düsseldorf  
T: +49 211 24834-777  
F: +49 211 24794-199  
E-Mail: [kontakt@ifkim.de](mailto:kontakt@ifkim.de)  
Web: [www.ifkim.de](http://www.ifkim.de)