

## **Familieninterne Nachfolge – Wenn alle bleiben und einer geht**

Dr. Johann Fischl, März 2017

Wenn alle bleiben und einer geht, kann ja die Veränderung so groß nicht sein. Wenn es sich aber bei dem einen um den Kopf des Unternehmens, die Schaltzentrale und um die personalisierten Unternehmenswerte handelt, ist der Veränderungsdruck auf die Mitarbeiter in Wahrheit ein gewaltiger. Während es aber in den Unternehmensnachfolgeprojekten meist um steuerliche, juristische und finanzwirtschaftliche Aspekte geht, wird die Bedeutung des Veränderungsmanagements völlig unterschätzt.

Laut einer Befragung von Creditreform und KfW hat der durchschnittliche mittelständische Unternehmer in Deutschland die 50 schon überschritten (1) und das Institut für Mittelstandsforschung Bonn hat eine Anzahl von 135.000 übergabereifen Unternehmen für den Zeitraum 2014-2018 berechnet (2). In Österreich stehen 45.000 kleine und mittlere Unternehmen bis 2023 zur Übergabe an (3). Die Herausforderung ist groß, diese Unternehmen sicher und erfolgreich in die nächste Generation zu führen.

Mittelständische Unternehmen stehen im **kulturellen Spannungsfeld** zwischen Tradition und Werten auf der einen und Innovation und Veränderung auf der anderen Seite. Im Zuge einer Unternehmensnachfolge wird das besonders deutlich sichtbar und erlebbar. Die Situation zum Zeitpunkt der Übergabe ist oft durch folgende Merkmale geprägt:

- Es gibt einen Rückstau von notwendigen Investitionen: diese werden meist aufgeschoben, bis der Nachfolger das Zepter übernommen hat.
- Der Führungsstil ist patriarchalisch geprägt: der Inhaber versorgt seine Mitarbeiter und erwartet sich im Gegenzug absolute Loyalität.
- Eine zweite Managementebene ist wenig entwickelt: die Entscheidungen trifft der Inhaber.
- Langjährige Zugehörigkeit der Mitarbeiter: der Großteil der Mitarbeiter ist im Unternehmen groß geworden, Impulse von außen fehlen.

Wenn sich nun der Inhaber zurückzieht, gehen mit ihm der Identitätsstifter, die Integrationsfigur und der Träger der Unternehmenskultur. Mit der Übernahme durch den Nachfolger beginnt für die Mitarbeiter eine neue Zeitrechnung. Damit verbunden ist ein tiefgreifender

sozialer und kultureller Veränderungsprozess, der in einem Unternehmensnachfolgeprojekt zumindest jene Beachtung verdient, die steuerlichen, juristischen und finanzwirtschaftlichen Fragestellungen geschenkt wird.

Der durch eine Nachfolge ausgelöste Veränderungsdruck bezieht sich auf die **3 interdependenten Unternehmensdimensionen** Strategie, Struktur und Kultur:

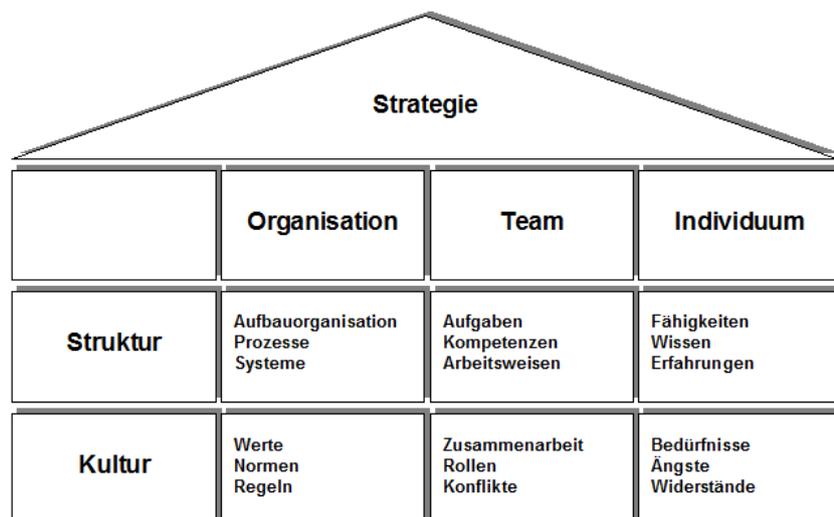


Abb.1: Bereiche des Veränderungsdrucks in der Unternehmensnachfolge (4)

Mit dem Antritt des Nachfolgers wird viel in Frage gestellt, was in der Vergangenheit erfolgreich war, bis hin zum Geschäftsmodell. Das irritiert die Mitarbeiter. Sie sehen den sicheren Hafen einer gewohnten Tätigkeit zu verlieren und Neues auf sich zukommen.

Der Nachfolger steht aber häufig auch für einen kulturellen Wandel im Unternehmen. Davon betroffen sind das Wertesystem, die interne Kommunikation, der Führungsstil und die Managementkultur. Was in der Vergangenheit geschätzt wurde, kann unwichtiger werden und neue Werte treten in den Vordergrund. Für die Mitarbeiter erlebbar wird das durch den Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern und die Einführung neuer Führungs- und Steuerungsinstrumente. Denken wir an mögliche Themen wie Leistungs- und Ergebnisorientierung, Zielvereinbarung, Übernahme von Eigenverantwortung, Transparenz, und faktenorientiertes Management.

Und nicht zuletzt wird auch an der Organisationsschraube gedreht. Der Nachfolger stellt sich sein Team zusammen. Eine 2. Managementebene wird installiert, neue Organisationsprinzipien werden eingeführt und manchmal kommen Führungskräfte von außen. Da können sich langjährige Mitarbeiter übergangen fühlen. Wenn zudem an den Prozessen gedreht wird, hat das Auswirkung auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter.

Insgesamt bedeutet das eine dramatische Veränderung, die einer Begleitung durch einen professionellen Prozess des Veränderungsmanagements bedarf. Der Veränderungsprozess auf Seite der Mitarbeiter lässt sich durch 4 typische Phasen charakterisieren (siehe folgende Abbildung)

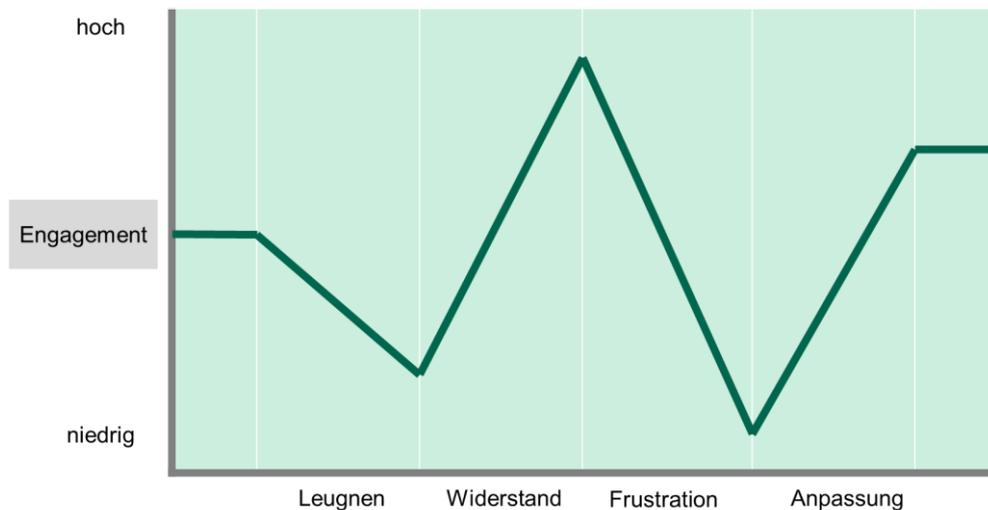


Abb.2: die 4 Phasen des Veränderungsprozesses

Jede Veränderung durchläuft diese 4 Phasen auf Seite der Mitarbeiter, in unterschiedlicher Intensität und unterschiedlicher Dauer. Das Engagement der Mitarbeiter im Veränderungsprozess ist besonders stark in der Phase des Widerstandes. Das ist in der Regel ein gutes Zeichen, denn es bedeutet, dass die Veränderung eine signifikante ist und sie von den Mitarbeitern auch ernst genommen wird.

### Faktoren eines erfolgreichen Veränderungsmanagements

Für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement im Zuge der Unternehmensnachfolge können insbesondere folgende Faktoren angeführt werden, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben:

- (a) **Wertschätzung der Vergangenheit:** eine neue Ausrichtung des Unternehmens hat die Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolges zum Ziel. Die Mitarbeiter sehen darin aber oft einen Vorwurf negativer Performance. Die Wertschätzung der bisherigen Arbeit ist daher ein wichtiger Aspekt im Veränderungsmanagement, um die Mitarbeiter für die Veränderungsreise zu gewinnen.

- (b) **Transparenz der Ist-Situation:** am Beginn jeder Veränderungsdiskussion steht ein möglichst einheitliche Sichtweise über die bestehende Situation. Wenn es im Management-Team unterschiedliche Sichtweisen gibt zum Thema, wo wir als Unternehmen stehen, wird es schwierig gemeinsam an einer Neuausrichtung zu arbeiten und den Mitarbeitern eine einheitliche Botschaft zum Hintergrund der Veränderung zu vermitteln.
- (c) **Kommunikation der Vision:** der Nachfolger ist gefordert, sein Führungsteam und die Mitarbeiter an seiner Vision teilhaben zu lassen. Das gibt Orientierung und erleichtert es, die angestrebte Veränderung entsprechend einordnen zu können.
- (d) **Abholung der Betroffenen:** wenn der Nachfolger vorne weg galoppiert, besteht das Risiko, dass er die Mitarbeiter auf dem Weg verliert. Extrarunden in der Kommunikation sind Ehrenrunden, die es wert sind, gedreht zu werden. Dabei geht es um das Verständnis für die individuelle Situation der Mitarbeiter und Klarheit über die angestrebten Ziele
- (e) **Change Agents:** zur Durchsetzung der Veränderung braucht der Nachfolger Verbündete auf allen Ebenen im Unternehmen. Sie engagieren sich aktiv für die Neuausrichtung, kommunizieren positiv und nehmen die anderen Mitarbeiter mit auf die Reise.
- (f) **Den Puls fühlen:** während der Veränderung ist es wichtig, der Organisation regelmäßig den Puls zu fühlen. Das kann über standardisierte Kurzbefragungen, Face-to-Face-Meetings oder Feedback-Runden erfolgen. Das gibt Aufschluss darüber, wo das Unternehmen im Veränderungsprozess gerade steht und ob Ehrenrunden in der Kommunikation notwendig sind.

### **Typische Barrieren für erfolgreiches Veränderungsmanagement**

In mittelständischen Unternehmen treffen wir oft auf Phänomene, die erfolgreiches Veränderungsmanagement zu einer besonderen Herausforderung machen.

- (a) **Mangelnde Führungs- und Managementqualifikation:** Die Dominanz des Seniors in der Führung des Unternehmens wirkt restriktiv auf die Entwicklung der Mitarbeiter in den Dimensionen Führung und Management. Gerade auf diese Qualifikationen kommt es im erfolgreichen Veränderungsmanagement aber besonders an.

- (b) **Fehlender Impuls von außen:** Wenn freie Positionen immer intern besetzt werden, droht die Gefahr der Betriebsblindheit. Eingefahrene Routinen und Arbeitsweisen werden dann einer Veränderung schwer zugänglich.
- (c) **Fehlende Leistungsorientierung:** Ist in einem Unternehmen die soziale Gerechtigkeit ein höherer Wert als die Leistungsgerechtigkeit, verharren die Mitarbeiter oft in einer Komfortzone. Veränderung erfordert aber, die Komfortzone zu verlassen und sich der Herausforderung stellen. Nur außerhalb der Komfortzone wartet die Lernzone mit ihren Entwicklungschancen.

Erfolgreiche Projekte der Unternehmensnachfolge benötigen neben einer Begleitung zu steuerlichen, juristischen und finanzwirtschaftlichen Aspekten auch Unterstützung im aktiven Veränderungsmanagement.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat im Rahmen der Langfristigen Unternehmenssicherung eine ausgeprägte Kernkompetenz in der Unternehmensnachfolge. Wir unterstützen Unternehmen in der Phase der familieninternen Nachfolge vor allem in der Transformation von Strategie, Unternehmenskultur und Organisation.

Quellenhinweise:

- (1) <http://www.creditreform.com/news/news/news-list/details/news-detail/unternehmensnachfolge-im-mittelstand-herbst-2015-2107.html>
- (2) <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/281012/umfrage/unternehmensnachfolge-zur-uebergabe-anstehende-unternehmen/>
- (3) [https://www.gruenderservice.at/Content.Node/gruenden/Broschueren/Leitfaden\\_zur\\_Betriebsnachfolge.html](https://www.gruenderservice.at/Content.Node/gruenden/Broschueren/Leitfaden_zur_Betriebsnachfolge.html)
- (4) <https://www.weiterbildungsmarkt.at/magazin/strukturen-und-prozesse-veraendern-die-7-phasen-im-change-prozess/>
- (5) K. Doppler und C. Lauterburg: Change Management, Frankfurt am Main, 2000

Johann Fischl



**CONSENZUM - Managementberatung** \* Dr. Johann Fischl KG  
Friedhofstraße 9 \* A-2353 Guntramsdorf \* Tel. +43. 2236 50 65 71 \* Fax +43. 2236. 50 65 72  
Mail [fischl@consenzum.com](mailto:fischl@consenzum.com) \* Internet: [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung**

---