TÜRWART
Personalberater Daniel Stockenberger prüft auch Firmennachfolger aus der Familie in Assessments

THRONFOLGER GESUCHT

Rund 54 000 Unternehmen stehen bis 2019 zur Übergabe an. Die **Kür eines Firmennachfolgers** gilt als Königsdisziplin der Personalberatung. Weil viele mitreden und noch mehr auf dem Spiel steht – jede zweite Übergabe scheitert

Schon als Kind war Daniel Stockenberger gern mit seinem Großvater unterwegs. Über Jahrzehnte hatte der Senior einen Großhandel für die Baumarktbranche aufgebaut. Während des Studiums arbeitete sein Enkel Daniel im Familienunternehmen mit. Irgendwann würde er vielleicht in die Firma mit einsteigen. „Die Frage stand immer im Raum", erzählt der Betriebswirt. Doch er entschied sich dagegen. Mutter und Onkel hatten inzwischen das Ruder übernommen, auch der ältere Bruder war als Geschäftsführer mit im Boot. „Ich habe lange nachgedacht, es fiel mir nicht leicht", betont Stockenberger. „Aber zu viele Gockel auf dem Misthaufen taugen nicht."

Dafür berät Stockenberger heute andere Firmen aus dem gehobenen Mittelstand bei der Suche nach einem Nachfolger. 85 Prozent der Klienten seiner Münchner Personalberatung Heinrich & Coll., die er gemeinsam mit dem Psychologen Philipp Ruoff leitet, sind Familienunternehmen.

Die Besetzung eines Firmennachfolgers zählt zu den Königsdisziplinen der Personalberatung. Ruoff und Stockenberger vergleichen die Verhandlungen mit einem Ehevertrag: „Wir entwerfen mit unseren Mandanten Worst-Case-Szenarien und überlegen, was im allerschlimmsten Fall passieren könnte", erklärt Ruoff. Nicht selten sind bei einer Firmennachfolge heftige Emotionen mit im Spiel, die den Übergabeprozess belasten können. Da gibt es die Senioren, die partout nicht loslassen wollen und dem Nachfolger ständig ins Gehege kommen. Geschwister, die sich übergangen fühlen und bei jeder unternehmerischen Entscheidung Streit anzetteln. Gesellschafter, die keinesfalls übergangen werden wollen.

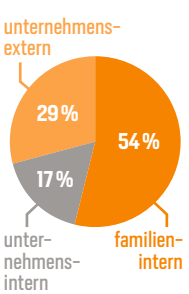
Weil sie an der Schnittstelle zweier sehr unterschiedlicher sozialer Systeme agieren, sind Unternehmensnachfolger oft sehr diversen Zugkräften ausgesetzt: hier das Unternehmen, das Entscheidungen fordert, die zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Dort die Bindung an die Familie, die in Gesellschafterversammlungen nicht selten komplett mit am Tisch sitzt. Vater, Mutter, Geschwister und womöglich auch noch deren Partner – diese Konstellation hat es in sich. Rollenmuster und das stete Ineinandergreifen von Geschäftlichem und Privatem bergen reichlich Zündstoff.

„Nachfolger bewegen sich zwischen diesen Polen, ohne ihre Rolle immer sauber trennen zu können", weiß Stockenberger. „Dieses Dilemma lässt sich nicht lösen, Konflikte sind im Grunde schon programmiert." Manchmal spitze sich die Situation dermaßen zu, dass sich Mandanten letztlich doch zum Verkauf entscheiden. „Hauptsache, der Familienfrieden ist wiederhergestellt."

Überall in Deutschland ringen Seniorunternehmer um den Erhalt ihrer Firmen, in die sie ein Leben lang viel Herzblut und Arbeit gesteckt haben. Rund 54 000 Betriebe stehen in den nächsten zwei Jahren zur Übergabe an. Zwar wird gut die Hälfte der Unternehmen an die eigenen Kinder oder an andere ▶

CHEFWECHSEL

Gut die Hälfte der Firmennachfolger kommen aus der eigenen Familie



Quelle: IfM Bonn

Foto: Dirk Bruniecki für FOCUS-Business

Familienmitglieder übergeben. Doch der Generationenwechsel innerhalb der Familie ist längst nicht mehr selbstverständlich. Viele entscheiden sich dagegen, diesen Knochenjob zu übernehmen, oder sie haben längst woanders Karriere gemacht.

„Oft zögern Seniorunternehmer die Übergabe viel zu lange hinaus oder treffen keine eindeutige Entscheidung, wer das Unternehmen künftig führen soll", beobachtet Kathrin Wickenhäuser-Egger, Vizepräsidentin der IHK für München und Oberbayern. „Wenn Geschwister mit dieser Frage allein gelassen werden, entwickeln sich oft Rivalitäten." Die Hotelchefin hat etliche Generationswechsel miterlebt. Am schwierigsten sei die psychologische Herausforderung. „Viele werfen irgendwann hin, weil sie die ständige Gratwanderung zwischen persönlichen und geschäftlichen Interessen nicht mehr aushalten."

Die studierte Soziologin spricht aus eigener Erfahrung. 2009 übernahm sie die Cristal Hotel Betriebsgesellschaft von ihren Eltern und gründete mit ihrem Mann daraus die Wickenhäuser & Egger AG. Erst im vergangenen Jahr war der Prozess mit der Übertragung der Geschäftsimmobilie komplett abgeschlossen. „Mit meinem Vater über die finanziellen Modalitäten zu diskutieren war für mich die schwierigste Situation in meinem ganzen Leben", sagt Wickenhäuser-Egger. „So ein Erbe ist ja kein Geschenk. Es ist nicht nur finanziell, sondern auch psychologisch eine große Verantwortung, nun komplett für das Unternehmen und sein Fortbestehen verantwortlich zu sein."

Ensprechend schwierig gestaltet sich auch die Suche nach einem externen Nachfolger. Schon mangels Masse: In der Industrie kommt auf fünf Altinhaber gerade mal ein Interessent. Bis zu zwei Jahre kann sich eine Übergabe hinziehen, von der Vorbereitung und Auswahl der Kandidaten über die Vertragsverhandlungen bis hin zur praktischen Übergabe des Unternehmens an den Nachfolger. Das verlangt mehr Geduld von allen Beteiligten, als viele aufbringen können.

„Potenzielle Nachfolger sind es gewohnt, Entscheidungen schnell zu treffen, sie denken ergebnisorientiert", beobachtet Gerlinde Baumer, Geschäftsführerin der Omegaconsulting GmbH in Landshut. Für komplexe Verhandlungsprozesse braucht es jedoch einen langen Atem. „Je weiter mögliche Kandidaten in ihrer Karriere schon gekommen sind, desto größer ist für sie die Herausforderung einer Neuausrichtung."

Auch Baumer hat sich als Fachberaterin auf die Unternehmensnachfolge im Mittelstand fokussiert. Sie versteht sich als „Lotsin", die im Interesse des Kunden, also des Verkäufers oder des Nachfolgers, agiert. „Zugleich ist es wichtig, eine Brücke zwischen beiden Seiten zu bauen und Verständnis für die Interessen des anderen zu wecken." Leicht ist es nicht, denn die Bereitschaft, einen gut dotierten Posten im Management gegen einen 60-Stunden-Job mit vollem Risiko zu tauschen, ist eher gering. „Die Zahl der Interessenten ist rückläufig, diese Entwicklung sehen wir sehr deutlich", stellt die Personalberaterin fest.

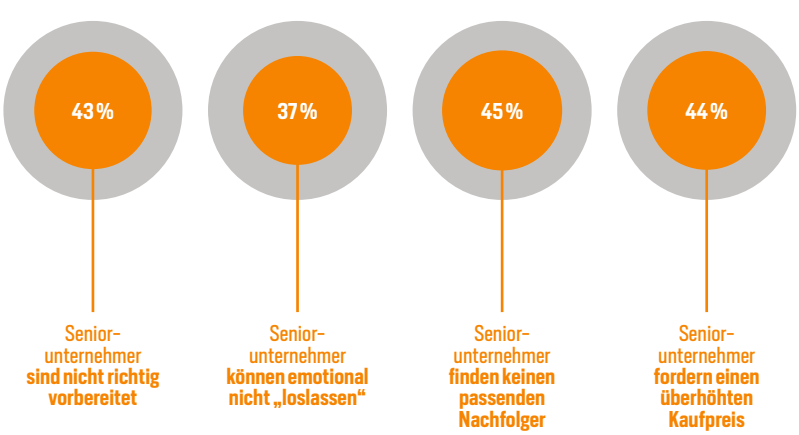
Vielleicht auch, weil die meisten ahnen, dass sie in große Fußstapfen treten werden. „Wir ersetzen Unternehmerpersönlichkeiten, die mit ihrem enormen Einsatz, zähen Willen und viel Geschick ihre Firma aufgebaut und über Jahrzehnte erfolgreich geführt haben", sagt die Frankfurter Personalberaterin Gabriela Jaecker, die Geschäftsführer- und Nachfolgepositionen in Familienunternehmen besetzt. Oft fürchten deren Eigner, ihre Firma mangels Nachfolge verkaufen zu müssen. „Wir zeigen Alternativen auf", sagt Jaecker. Etwa das Modell des Fremd-Geschäftsführers – wenn weder Kinder noch jemand aus der Firma die Nachfolge antreten wollen: Das Vermögen bleibt im Unternehmen, die Inhaber übernehmen eine kontrollierende Funktion und überlas-

54 000 BETRIEBE STEHEN IN DEN NÄCHSTEN ZWEI JAHREN ZUR ÜBERGABE AN

Quelle: IfM Bonn

FALSCHE ERWARTUNGEN

Oft scheitern Firmenübergaben auch an der mangelhaften Vorbereitung seitens der amtierenden Inhaber



Quelle: DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2016

Foto: Dirk Bruniecki für FOCUS-Business

GRATWANDERUNG bewältigt: Kathrin Wickenhäuser-Egger beerbte ihren Vater Fritz Wickenhäuser im familieneigenen Hotelunternehmen

> **SO EIN ERBE IST JA KEIN GESCHENK. ES IST NICHT NUR FINANZIELL EINE GROSSE VERANTWORTUNG“**
>
> KATHRIN WICKENHÄUSER-EGGER, FIRMENNACHFOLGERIN

sen der Geschäftsführung den operativen Part. „Auch in dieser Position brauchen Sie Führungskräfte, die unternehmerisch denken und sich zu 100 Prozent mit den Grundwerten der Firma identifizieren“, betont Jaecker. Die Diplom-Kauffrau weiß um die Angst vieler Unternehmer, den falschen Kandidaten zu wählen. Und hält sie für begründet. „Laut Statistik scheitert jede zweite Übergabe.“

Es steht also viel auf dem Spiel. Vom Ergebnis des Auswahlprozesses hängt die Zukunft der Firma ab und damit viele Arbeitsplätze sowie das Wohl der Familie. Neben der fachlichen Qualifikation der Thronfolger spiele auch deren charakterliche eine immense Rolle, so Jaecker. „Ein Firmennachfolger muss zu den Mitarbeitern und zu den Kunden passen. Er muss sich auf allen Ebenen gut bewegen können, im Umgang mit dem Produktionsleiter genauso wie mit den Gesellschaftern.“

Eine anspruchsvolle Tour zur Kür ist das. „Deshalb hinterfragen wir die Entscheidung auch dann, wenn ein Nachfolger intern schon gefunden ist“, berichtet Berater Stockenberger. Potenzielle Anwärter aus der Familie schicken er und sein Kompagnon Ruoff zumeist mit einer Auswahl externer Kandidaten in einem Assessment in den Ring. Business vor Beziehungen. „Es geht darum, den Besten zu finden“, betont Ruoff. „Das kann auch bedeuten, dass wir zu einem der externen Kandidaten raten.“

Solch heiklen Recruiting-Szenen begegnet Gabriela Jaecker in ihrem Beratungsalltag immer mal wieder. „Wenn gleich mehrere Angehörige einer Familie zur Auswahl für eine Geschäftsführung stehen, ist das natürlich eine hochsensible Angelegenheit“, erzählt sie. „Da müssen wir sehr vorsichtig vorgehen.“

Gleich drei Psychologinnen beschäftigt die Personalberaterin in ihrem zehnköpfigen Team. „Die Frage ist ja, ob sich die Familienmitglieder überhaupt auf einen Auswahlprozess einlassen wollen“, erklärt Jaecker. „Und wie man hinterher mit den Ergebnissen umgeht, ohne einen Scherbenhaufen zu hinterlassen.“ Mitunter platze da ein Lebenstraum, weil der Bruder, die Cousine oder ein externer Bewerber zum Zuge kommt.

Manchmal aber löst sich alles auch auf eine Weise, von der alle Seiten profitieren. Jaecker erinnert sich an zwei Schwestern, die beide die Nachfolge ihres Vaters auf dem Chefsessel antreten wollten. Der Patron aber wollte nur eine von ihnen in der Geschäftsführung sehen.

Jaecker brachte die Schwestern in einem psychologisch begleiteten Audit an einen Tisch – und ein geradezu beflügelndes Ergebnis hervor: „Beide entwickelten für sich neue Perspektiven“, so Jaecker. Die Ältere war immer näher dran am Business. Die Stärken der Jüngeren lagen eher im kreativen, künstlerischen Bereich. Sie orientierte sich neu. „Es war für sie eine Befreiung, endlich Abstand gewinnen und ihren eigenen Weg gehen zu können.“ ■

GUNDA ACHTERHOLD