

Erfolgreiche Nachfolge mit externen Lösungen

INTERVIEW mit Dr. Christoph Achenbach



Das Thema Unternehmensnachfolge ist wichtiger denn je – nach aktuellen Schätzungen des IfM Bonn stehen gut 150.000 Familienunternehmen im Zeitraum 2018 bis 2022 zur Übergabe an. Heutzutage finden sich in den meisten Fällen jedoch keine geeigneten Kandidaten mehr in der eigenen Familie und ein externer Nachfolger muss gefunden werden.

Ein schwieriges Unterfangen – doch es gibt tragfähige Lösungen, erklärt Dr. Christoph Achenbach im Interview.



Dr. Christoph Achenbach

ist geschäftsführender Gesellschafter der BfUN GmbH in Köln. Daneben ist er seit vielen Jahren als Mitglied und Vorsitzender in verschiedenen Beiräten und Aufsichtsräten aktiv.

AR: Herr Dr. Achenbach, sind Übergaben denn heute so viel schwieriger als früher?

Achenbach: „Ohne die Leistungen der zurückliegenden Unternehmergenerationen damit schmälern zu wollen, bin ich davon überzeugt, dass Unternehmensübergaben bzw. -nachfolgen heute tatsächlich anspruchsvoller geworden sind. Dies deshalb, weil die fachlichen und persönlichen Anforderungen an das heutige Management deutlich gestiegen sind. Gründe hierfür sind unter anderem die gestiegenen Marktherausforderungen aufgrund des hohen grenzüberschreitenden Wettbewerbs, die bei wachsenden Unternehmen größer werdende Komplexität unternehmerischer Aktivitäten, die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen, die absolute Notwendigkeit ständiger Anpassungen sowie die zunehmend digitale Durchdringung aller Branchen und Unternehmensebenen. Diese Faktoren zwingen auch mittelständische Familienunternehmen zum kontinuierlichen Ausbau ihres Know-hows und zu größerer Professionalisierung. Leider kann dies aus den eigenen Reihen der Unternehmerfamilien heutzutage allein häufig nicht mehr gewährleistet werden.“

AR: Wenn sich also in den eigenen Reihen kein geeigneter Nachfolger findet, bleibt nur eine Lösung außerhalb der Familie. Was spricht für ein familienexternes Management?

Achenbach: „Fragt man Gesellschafter und Geschäftsführer, so sehen diese die Vorteile eines familienexternen Managements unter anderem darin, dass dieses zusätzliches Know-how, externe Kenntnisse und Erfahrungen aus anderen Unternehmen und den Blick von außen und ‚über den Tellerrand‘ ohne Betriebsblindheit einbringen kann. Des Weiteren sind diese Personen unabhängig von der Gesellschafterfamilie und können somit unvoreingenommen dazu beitragen, Diskussionen und Entscheidungen frei von familiären Emotionen zu führen. Ein familienexternes Management kann aber zum Beispiel auch der Unternehmensabsicherung bei einem plötzlichen Ausfall des geschäftsführenden Gesellschafters dienen. Es gibt also vielfältige Vorteile einer solchen Lösung mit familienexternen Managern.“

AR: Eine familienexterne Nachfolge birgt aber sicherlich auch Risiken, auf die die Gesellschafter vorbereitet sein sollten. Welche sind das?

Achenbach: „Risiken liegen neben der Gefahr des fachlichen Scheiterns vor allen Dingen in den sogenannten ‚weichen‘ Faktoren. Was meine ich damit? Es stellen sich Fragen wie:

Stimmt die Wertekultur des familienexternen Managers mit der der Gesellschafterfamilie überein? Gelingt es dem familienexternen Manager nicht, die Werte und Normen des Gesellschafters zu adaptieren, d.h. verstößt er mehrfach dagegen, kommt es schnell zu Konflikten.

Ist der abgebende Unternehmer wirklich bereit, loszulassen? Denn eine leider häufig zu beobachtende Ursache für auftretende Konflikte ist die operative Einmischung der ehemaligen geschäftsführenden Gesellschafter. Das hängt meist damit zusammen, dass der Gesellschafter sich mit seinem Rückzug schwertut. Familienexterne Manager fühlen sich aber durch ein solches Verhalten verständlicherweise übergangen und zu Managern zweiter Klasse degradiert.

Akzeptiert der familienexterne Manager, dass er letztlich ‚nur Sachwalter fremden Vermögens ist und sich damit nie auf eine Stufe mit dem Gesellschafter stellen darf oder ist er erpicht darauf, die ‚erste Geige spielen‘ zu wollen? Immer wieder wird von Gesellschaftern moniert, dass ihre familienexternen Manager zu selbstdarstellerisch im Unternehmen und auch in der Öffentlichkeit auftreten. Ein solches Verhalten wird erfahrungsgemäß in aller Regel nicht von mittel- bis langfristigem Erfolg gekrönt sein. Der Manager wird das Unternehmen über kurz oder lang verlassen müssen.“

AR: Wo finden Gesellschafter überhaupt einen geeigneten externen Nachfolger?

Achenbach: „Zunächst bietet es sich sicherlich an, zu prüfen, ob es potenzielle Kandidaten in den Führungsreihen des eigenen Unternehmens gibt, die für die Führungsnachfolge auf Geschäftsführer- bzw. Vorstandsebene geeignet sind. Diese Lösung hat den großen Vorteil, dass der Kandidat sofort verfügbar ist,

eine zeit- und kostenintensive Suche am Markt entfällt, Gesellschafter und Kandidat sich bereits sehr gut kennen und eine lange Einarbeitung nicht erforderlich ist. Darüber hinaus sollte der Unternehmer natürlich auch sein eigenes Netzwerk nutzen, sofern er potenzielle Kandidaten am Markt bereits kennt oder durch eigene Recherchen verifizieren konnte. Aber auch Empfehlungen von dritter Seite, sei es durch befreundete Unternehmer, den Steuerberater und Wirtschaftsprüfer oder aus dem eigenen Beirat oder Aufsichtsrat heraus, können hilfreich sein. Der am häufigsten gewählte Weg ist sicherlich der über die Einschaltung eines professionellen und erfahrenen Personalberaters.“

AR: Wie kann ein familienexterner Nachfolger erfolgreich ins Unternehmen integriert werden?

Achenbach: „Die Notwendigkeit einer intensiven Einarbeitungsphase und sorgfältigen Integration wird häufig unterschätzt. Studien zu dieser Thematik kommen zu dem Ergebnis, dass weniger als ein Drittel der Manager, die in ein neues Unternehmen gewechselt sind, bei ihrem Einstieg systematisch unterstützt wurden. Der Unternehmer sollte hier große Sorgfalt walten lassen. Zu einer gelungenen Integration gehört zuallererst, den familienexternen Manager fachlich gut einzuarbeiten und bei den Mitarbeitern einzuführen. Er muss die wesentlichen Stakeholder des Unternehmens, also die wichtigsten Kunden, Lieferanten und Kreditgeber, kennenlernen. Mit Eintritt des familienexternen Managers muss der Gesellschafter diesen als Geschäftsführer und damit als Gesprächspartner auf Augenhöhe akzeptieren und ihm selbstverständlich auch bestimmte Mitsprache-, Entscheidungs- und/oder Vetorechte einräumen. Vor allem sollte der Gesellschafter dem neuen Manager bei seinem Antritt einen Vertrauensvorschuss geben und ein offenes Ohr für seine Anliegen und Fragen haben. Intensive Kommunikation und Abstimmung zwischen Gesellschafter und familienexternem Manager ist ein absolutes Muss, gerade in der Anfangszeit der neuen Zusammenarbeit.“

Vielen Dank für das Interview, Herr Dr. Achenbach!

Das Interview führte Viola C. Didier, RES JURA Redaktionsbüro

Buchtipps



Familienexternes Management im Mittelstand

Von: Dr. Christoph Achenbach, Handelsblatt Fachmedien GmbH, Düsseldorf, 1. Aufl. 2018, 308 S., 56 €.

In vielen Familienunternehmen ist die Nachfolge geregelt: Der Junior folgt dem Senior. Doch oftmals findet sich in den eigenen Reihen kein geeigneter oder williger Kandidat. Dann bleibt nur eine Lösung außerhalb der Familie.

Für ein familienexternes Management spricht einiges: Die Eigentümerfamilie behält weiterhin die Fäden in der

Hand, familiäre Emotionen und Konfliktpotenziale werden aus der Unternehmensführung herausgehalten und es kommt neues Know-how in das Unternehmen. Doch das birgt auch Risiken, auf die Gesellschafter vorbereitet sein sollten.

Das Buch liefert einen praktischen Leitfaden für alle, die sich mit einer externen Nachfolge beschäftigen. Sie lernen die Grundlagen, Fallstricke und Erfolgsfaktoren eines familienexternen Managements kennen. Außerdem erhalten Sie einen exklusiven Blick hinter die Kulissen: Gesellschafter und Fremdmanager schildern ihre persönlichen Erfahrungen mit externen Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen.