

Der Generationswechsel (III) – Nachfolger sicher beurteilen

Im Rahmen einer Unternehmensübertragung wirft das Thema „Nachfolger“ für den Übergeber besonders viele Fragen auf. Findet sich eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger in der Familie? Und wenn ja, ist diese Person überhaupt in der Lage, das Unternehmen zu führen? Ist kein familieninterner Nachfolger vorhanden, helfen Unternehmensbörsen (wie z.B. die Börse der Gemeinschaftsinitiative CHANGE/CHANCE oder die Nachfolgebörse der GWS) bei der Suche nach potentiellen Interessenten. Bei der Auswahl des geeigneten Nachfolgers sollten nicht nur persönliche Sympathie oder der finanzielle Hintergrund des Bewerbers entscheiden – vor allem wenn daran gedacht ist, das Unternehmen zu verpachten, muss die Frage der Eignung positiv beantwortet werden können.

Neben den klassischen Übertragungsformen Schenkung und Verkauf, hat die Zahl der Verpachtungen in den letzten Jahren stetig zugenommen. Bei dieser Form der Unternehmensübergabe gewinnen die unternehmerischen Fähigkeiten des Nachfolgers noch zusätzlich an Bedeutung. Zwar möchte auch der Firmeninhaber, der seinen Betrieb verkauft, sein Lebenswerk in guten Händen wissen, allerdings ist er von der weiteren Entwicklung des Unternehmens in der Regel nicht mehr existentiell abhängig. Im Falle einer Verpachtung stellt sich die Situation jedoch ganz anders dar: Jeder Fehler des Nachfolgers kann hier einen Substanzverlust bedeuten, dessen Konsequenzen letzten Endes der Eigentümer des Betriebs zu tragen hat – unter Umständen bis hin zur Gefährdung der monatlichen Pachteinahmen. Was kann getan werden, um eine solche Entwicklung zu verhindern?

Die Beurteilung der Managementfähigkeiten eines Nachfolgers ist eine komplexe Aufgabe. Diplome, Zeugnisse, Zusatzqualifikationen ... lang ist die Liste der Dokumente, nach denen ein Unternehmer einen potentiellen Nachfolger auswählen oder einen führenden Angestellten einstellen kann. Wenn es jedoch um die Einschätzung der Managementfähigkeiten geht, fehlen im Mittelstand verbindliche Informationen ebenso wie formalisierte und trotzdem aussagekräftige Beurteilungssysteme. Da der Faktor „Unternehmerpersönlichkeit“ auch bei Kreditinstituten im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung mehr und mehr an Bedeutung gewonnen hat (auch wenn gerade diese Soft-facts nur äußerst schwierig zu bewerten sind), sind Modelle entwickelt worden, die die Unternehmerbeurteilung erleichtern oder zumindest Anhaltspunkte geben sollen. Für alle bisherigen Bewertungsmethoden gilt jedoch festzuhalten,

dass der direkte Bezug zu den Anforderungen, die das Unternehmen in seiner individuellen Situation an das Management stellt, schlicht und ergreifend fehlt.

Vielfach erfolgt die Beurteilung wenn überhaupt, dann individuell und wird damit stark durch die Erfahrung und Menschenkenntnis des Übergebers geprägt. Zur Sicherung des Betriebs ist es demnach dringend notwendig, dass die intuitive durch eine systematische Beurteilung untermauert wird, um eine nachvollziehbare Einschätzung des Nachfolgers zu ermöglichen.

Um diese Lücke adäquat zu schließen, orientieren sich die neueren Methoden zur Bewertung von Managementqualifikationen nach dem Ausmaß, wie der einzelne den Anforderungen der jeweiligen Führungsaufgabe gerecht wird. Als neutrale Beurteilungsgröße dient dabei die Frage nach der aktuellen Situation des Unternehmens: Welche unternehmerischen Qualitäten sind gerade in der jetzigen Lage gefordert? Es liegt auf der Hand, dass ein Wachstumsunternehmen andere Anforderungen stellt als ein Betrieb, der in die Krise geraten ist.

Am Anfang der Prüfung steht die Formulierung der jeweiligen unternehmerischen Aufgabe bzw. des Anforderungsprofils. Dabei hat es sich als praktikabel erwiesen, nach drei Kategorien zu differenzieren:

1. fachliche Anforderungen (z.B. Meisterbrief, betriebswirtschaftliche Kenntnisse)
2. persönliche Anforderungen (z.B. Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick)
3. unternehmerische Anforderungen (z.B. verantwortungsvolle Unternehmensführung, Risikofreudigkeit, unternehmerische Visionen)

Innerhalb der jeweiligen Kategorie werden die Anforderungen in einem zweiten Schritt nach Prioritäten geordnet, um ein noch differenzierteres Bild zu erhalten. Vor allem sollten sogenannte K.O.-Kriterien festgelegt werden, jene Anforderungen also, die der Bewerber auf jeden Fall erfüllen muss.

Aus diesen allgemeinen Leistungsmerkmalen werden stellenspezifische Bedingungen für die Fähigkeiten des Nachfolgers abgeleitet, die sich strikt an den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens orientieren. Der sich anschließende Abgleich zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil zeigt die Lücken in der Leistung und lässt damit auf mögliche Schwächen des zukünftigen Managers schließen. Je nach Ausmaß der Lücken sollte über entsprechende Weiter- bzw. Fortbildungsmaßnahmen nachgedacht werden, die helfen können, die

Lücken zu schließen. Dabei muss auf jeden Fall die zeitliche Komponente beachtet werden: Der Nachfolger sollte die Anforderungen zum Zeitpunkt der endgültigen Übernahme der Geschäftsleitung zu großen Teilen erfüllen können. Und das bedeutet, dass er *rechtzeitig* mit der entsprechenden Fortbildung (unter Umständen sogar mit ein bis zwei Jahren Vorlaufzeit) beginnen muss.

Eine andere Möglichkeit, auf eventuelle Qualifikationslücken zu reagieren, besteht in Veränderungen der Unternehmensorganisation. Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen können den Nachfolger in bestimmten Bereichen entlasten, während dieser unter Umständen (z.B. aufgrund einer anderen Ausbildung) auf anderen Gebieten weiterreichende Tätigkeiten als der bisherige Inhaber ausüben kann. Natürlich kann der Abgleich der Profile auch vorhandene Leistungsreserven des Nachfolgers zum Ergebnis haben – in diesem Fall dürfte dem Übergeber die Entscheidung um so leichter fallen.

Schließlich muss bedacht werden, dass den persönlichen und unternehmerischen Qualifikationen des potentiellen Nachfolgers unter den genannten drei Eignungskategorien ein besonderer Stellenwert zukommen – und zwar nicht nur, weil die Person des Unternehmers für mittelständische Betriebe ohnehin eine außerordentliche Bedeutung hat: Es ist nun einmal einfacher, notwendige fachliche Kenntnisse zu erwerben, als eingefleischte Meinungen und Werte zu ändern. Und auch wenn Motivationen und Verhaltensweisen durchaus weiterentwickelt werden können, so ist dieser Prozess doch langwierig, schwierig und – unter betriebswirtschaftlichen Aspekten – vor allem teuer.

Neben hinreichenden fachlichen Qualifikationen sollte ein geeigneter Nachfolger also auch ein gerütteltes Maß an Motivation und die erforderlichen Charaktereigenschaften für die Übernahme des jeweiligen speziellen Unternehmens mitbringen. Natürlich stellt es ein besonderes Problem dar, diese charakterliche Eignung verlässlich auszuloten. Übergeber (sowie angehende Übernehmer), die einen neutraleren Eindruck erhalten wollen, können befreundete Unternehmer um ihre Meinung bitten, da diese – aufgrund einer größeren Distanz – weitaus weniger subjektiv befangen sind. Ein zu dritt oder sogar viert geführtes Gespräch setzt den potentiellen Nachfolger zudem mehr unter Druck, so dass auf diese Weise auch seine Stressresistenz und Belastbarkeit überprüft werden können.

Bei diesen und sämtlichen anderen Maßnahmen zur Beurteilung eines potentiellen Nachfolgers gelten die Anforderungen, die das spezielle Unternehmen an „seinen“ Unternehmer stellt. Nur wenn diese erfüllt sind, kann die Zukunft des Betriebs auch unter der neuen Geschäftsleitung als umfassend gesichert betrachtet werden. Wer also im Rahmen einer Unternehmensübertragung bezüglich der charakterlichen Einschätzung und auch hinsichtlich der Anforderungs- und Qualifikationsprofile auf der ganz sicheren Seite stehen will, der sollte sich der Hilfe der Experten aus den beratenden Berufen vergewissern.

Unterstützung erhalten Unternehmer und Nachfolger u. a. bei der Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH (GWS). Für vertrauliche Erstberatungen zum Thema Unternehmensnachfolge steht bei der GWS, Reiner Walter, Tel.: 02352 / 92 72 – 16, Fax: 02352 / 92 72 – 20, E-Mail: walter@gws-mk.de, zur Verfügung.

Diesen Beitrag veröffentlichen wir mit freundlicher Genehmigung der:

TMS Unternehmensberatung AG

Stolberger Straße 313

50933 Köln

Tel.: 0221 / 28 30 2-0

Internet: www.tms.de

Ihre Ansprechpartnerin: Diplom-Betriebswirtin Maria Wirtz