

Wunschdenken führt nicht zum Ziel

Mittelständische Unternehmen müssen beim Verkauf professionell betreut werden

HANS-PETER GEMAR | HAMBURG

Verkaufs- und Übernahmeprozesse im Mittelstand laufen in der Regel deutlich langsamer als in der Großindustrie. Der Grund: Die kleineren Unternehmer gehen ihr Vorhaben meist nicht strategisch an, sondern handeln „aus dem Bauch“ heraus. Der Zeitpunkt einer Verkaufsabsicht wird häufig willkürlich und situativ gewählt. Auslöser sind nicht selten persönliches „Ausgebrannt sein“, Ärger, eine schlechte Ertragslage. Es kann aber auch sein, dass gerade nach einem besonders erfolgreichen Jahr der Ausstieg lohnend erscheint. Entsprechend wird eine Verkaufsabsicht auch schnell wieder verschoben oder gänzlich aufgegeben, wenn sich die Umstände ändern.

Genauso führen die Unternehmer die Verhandlungen mit Interessenten je nach Befindlichkeit gut oder schlecht, brechen sie gar überstürzt ab, wenn sie ihre Vorstellungen nicht gleich durchsetzen können oder sich plötzlich ein unerwartetes Geschäft anbietet. Beim Verkaufspreis gibt es regelmäßig den „Einmaligkeitsschlag“ für jedes Unternehmen. Oder es erfolgt eine Orientierung des Preises unter dem meist persönlichen Aspekt, welcher Betrag für bestimmte Dinge oder Vorhaben (zum Beispiel bestehende Verbindlichkeiten, Erwerb einer Finca auf Mallorca) gerade benötigt wird.

Eine solche Vorgehensweise ist für einen erfolgreichen Verkauf natürlich kontraproduktiv. Verzögerungen oder überzogene Preisforderungen verärgern ernsthafte Kaufinteressenten, die Belegschaft wird durch Gerüchte verunsichert und der günstigste Zeitpunkt für einen Verkauf bleibt ungenutzt. Wenn das Verkaufsprojekt dann später mit der nötigen Ernsthaftigkeit angegangen wird, ist es häufig zu spät.

Das ist mikro- wie makroökonomisch ein Desaster; denn an den jährlich 70 000 altersbedingt zu übergebenden Betrieben hängen insgesamt rund 700 000 Arbeitsplätze. Während es im Konzern der Großen nicht so sehr darauf ankommt, ob ein Verkauf zustande kommt oder nicht, bedeutet ein Nichtverkauf im Mittelstand in der Regel das Aus für das betreffende Unternehmen.

Entsprechend gut sollte der Verkauf vorbereitet werden. Ist der Prozess erst einmal eingeleitet, müssen die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Verlauf geschaffen sein. Vor allem besteht bei Mittelständlern so gut wie immer ein enormes Defizit im Verständnis des Verhaltens und der Motive eines Kaufinteressenten. Wer im Mittelstand ein Unternehmen erwerben will, sucht in der Regel nicht nach einem bestimmten Unternehmen, sondern möchte etwas kaufen, das auf vergleichsweise sicherer Basis ein attraktives Einkommen erwarten lässt. Diese Einstellung bedeutet, dass alle auf dem Markt befindlichen Angebote im Wettbewerb zu einander stehen.

ANZEIGE



Diese Situation erfordert ein sehr professionelles Vorgehen auf Verkäuferseite, um einen potenziellen Erwerber vom eigenen Unternehmen zu überzeugen. Zum einen müssen dafür die Qualitäten des Unternehmens an sich stimmen wie Branche, Wettbewerbssituation, Kunden- und Lieferantensituation, Produkte. Von großer Bedeutung ist aber auch die Qualität der Informationen. So sollte vor allem der Kaufpreis plausibel begründet werden und nachvollziehbar sein.

Nicht zuletzt ist das Verkäuferverhalten bei den Verhandlungen von besonderer Wichtigkeit. Viele Unternehmer können sich von ihrem Lebenswerk nur schlecht trennen, verzögern deshalb oft mit nicht nachvollziehbaren Begründungen die Gespräche, halten Zusagen nicht ein und schwanken in ihren Entscheidungen.

Sehr viele Verkaufsbemühungen scheitern an solchen psychologischen Barrieren. Schließlich agieren auch die Kaufinteressenten mittelständischer Unternehmen häufig emotional und verschließen sich rationalen Argumenten.

Hans-Peter Gemar ist Geschäftsführer der Concess GmbH, Hamburg

Wenn Wachstum zum Problem wird

Die aktuellen Herausforderungen für mittelständisch geprägte Familienunternehmen

RUDOLF WIMMER | WITTEN

Nach dem Crash der New Economy in der ersten Hälfte unseres Jahrzehnts haben viele Unternehmen in unserem Lande ein an Herz und Nieren gehendes Ertüchtigungsprogramm verschrieben bekommen. Ein Großteil der mittelständischen Familienunternehmen, die nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden, ist gestärkt aus dieser turbulenten Phase schwerwiegender weltwirtschaftlicher Veränderungen hervorgegangen.

Sie haben die Chancen der Globalisierung genutzt und sich international aufgestellt. Sie haben konsolidiert, ihre Ertragskraft gesteigert. Sie haben ihre Produktivität konsequent vorangetrieben. Je erfolgreicher diese Unternehmen in den letzten Jahren ihre Hausaufgaben gemacht haben, umso eher befinden sie sich nun in einer ganz anderen Situation: Sie haben die ungewöhnliche Wachstumsdynamik zu bewältigen. Eine keineswegs triviale Aufgabe, die sie erheblich fordert – nicht selten auch überfordert. Warum ist dies so?

Die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen, die überschaubare Größe in den Pionierzeiten, die Fokussierung aller Kräfte auf die Erfüllung der Kundenwünsche – all diese Faktoren zusammen haben üblicherweise zu Organisationen geführt, die im Kern einen familienähnlichen Charakter aufweisen. Gerade dieses Familiäre ist es ja, das die Wettbewerbsfähigkeit ausmacht – solange sie unternehmerisch richtig gepflegt und weiterentwickelt wird. Doch in Phasen eines schnellen Wachstums kann diese Organisation zum kritischen Engpass werden.

Jeder, der neu in ein Familienunternehmen kommt, staunt, mit wie wenig aufgeschriebenen Regeln und formal festgelegten Strukturen „der Laden läuft“. Fast immer sorgt eine geringe Fluktuation für hohe Kontinuität. Zwischen den Mitarbeitern entsteht so im alltäglichen Tun ganz selbstverständlich ein geteiltes Wissen um das, was für den Erfolg ausschlaggebend ist. Dieses Wissen fußt letztlich in einem über lange Zeiträume hinweg gewachsenen Vertrauen in die Akteure und deren persönliche Kompetenz. Um sie herum ist die Organisation gebaut. Der Kommunikationsstil ist extrem informell und sehr persönlich. Es gibt



Gabor stieft erfolgreich nach vorn. Das Familienunternehmen hat den Generationenwechsel von Joachim (rechts) auf Sohn Achim Gabor vollzogen. Es hat rechtzeitig Strukturen geschaffen, um das weitere Wachstum zu managen.

keine formellen Barrieren und hierarchischen Schranken. Die hohe persönliche Verlässlichkeit sichert enorm kurze Entscheidungswege. Im Prinzip geht Schnelligkeit vor langwierigen internen Abstimmungs- und Absicherungsschleifen.

Hinsichtlich der Führung gibt es in Familienunternehmen zumindest an der Spitze im Normalfall ganz klare Verhältnisse. Insbesondere überall dort, wo an dieser Stelle Eigentum und Topmanagementverantwortung in einer Hand vereint sind. Die Unternehmensspitze ist im Zweifel immer die letzte Instanz.

Diese außergewöhnlich starke Autoritätsaufladung an der Spitze erzeugt komplementäre Verhältnisse auf den Ebenen darunter. Hier sam-

meln sich im Laufe der Zeit Persönlichkeiten, die mit hoher Identifikation bestrebt sind, sich in die Erwartungen der Spitze einzufühlen und in ihrem Sinne die anstehenden Themen des Unternehmens mit Energie voranzutreiben. Sie sorgen für eine rasche Umsetzung der unternehmerischen Weichenstellungen und tragen die wesentlichen Entscheidungslasten des operativen Geschäftes.

Diese Organisation eignet sich hervorragend für ein eher moderates Wachstumstempo. Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schaffen allerdings Herausforderungen, die durch die traditionell organisierten Familienbetriebe nicht zu bewältigen sind. Dabei stoßen ausge-rechnet die besonders erfolgreichen

Unternehmen derzeit an ihre Grenzen. Die typischen familienähnlichen Organisations- und Führungsstrukturen sind definitiv nicht in der Lage, das heute geforderte Komplexitätsniveau unternehmensintern angemessen zu verarbeiten.

Wer sich nicht anpasst, wird an Wettbewerbsfähigkeit verlieren

Um Missverständnisse gleich vorweg auszuräumen, es kann nicht darum gehen, die Eigenarten von Familienunternehmen, ihre besondere Kultur über Bord zu werfen und sich strukturell an die großen Konzerne anzupassen. Es braucht allerdings mehr organisationsförmige und etwas weniger familienähnliche Strukturen. So lassen sich im komplexeren Umfeld viele

Missverständnisse vermeiden. Im komplexeren Umfeld werden gezielte, institutionalisierte Abstimmungsplattformen, in denen Konflikte offen ausgetragen und Entscheidungen für alle Betroffenen gemeinsam verbindlich gemacht werden, geschaffen. Ohne ein Mehr an effizient gestalteter Regelkommunikation, an Teamwork und schriftlicher Dokumentation wird es nicht mehr gehen. Es erweist sich ferner als unerlässlich, sich in einem erweiterten Führungskreis über die wesentlichen Aspekte der eigenen strategischen Ausrichtung explizit zu verständigen. Vor diesem Hintergrund lassen sich dann auch Fragen besser beantworten, welches Organisationsdesign für die Marktherausforderungen heute geeignet ist.

Erst dann lässt sich die Organisation anpassen und aus der starken Personenabhängigkeit herauslösen. Diese angedeuteten Entwicklungsschritte können nur gelingen, wenn die Spitze selbst, wie auch die darunter liegenden Führungsebenen in ihrem Führungs-Knowhow ordentlich zulegen, ohne durch diesen Professionalisierungsschub an unternehmerischer Kraft zu verlieren. Auf diesem Wege kann eine hochleistungsfähige Führungskultur wachsen, die die außergewöhnlichen Stärken eines Familienunternehmens mit einer komplexitätsadäquaten Weiterentwicklung der angestammten Organisations- und Führungsverhältnisse verbindet.

Den verantwortlichen Entscheidungsträgern muss allerdings klar sein, dass dieser grundlegende Entwicklungsschritt nicht automatisch, gleichsam evolutionär durch den natürlichen Fluss der Dinge zustande kommt. Er bedingt einen einschneidenden unternehmensweiten Lernprozess, der an der Spitze beginnt und von dieser nachhaltig im gesamten Unternehmen lebendig gehalten werden muss.

Viele stark wachsende Familienunternehmen haben sich bereits mit guten Erfolgsaussichten auf diese Lernreise begeben. Andere werden folgen oder rapide an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen.

Dr. Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Er ist zudem Partner der osb Wien Consulting GmbH.



Die besten Strategien entstehen, wenn man sich Zeit nimmt.

Baden-Württembergische Bank

Zuhören ist der Schlüssel zum Erfolg. Erst wenn wir Ihre persönlichen und unternehmerischen Ziele genau verstanden haben, können wir gemeinsam mit Ihnen passgenaue Lösungen entwickeln. Dafür nehmen wir uns Zeit und schaffen so langfristige Kundenbeziehungen, die weit über den Vertragsabschluss hinaus erfolgreich sind. Sprechen Sie mit uns, wenn Sie einen verlässlichen Partner suchen – für Ihr Unternehmen und für Sie persönlich: Telefon 0711 124-43030 oder im Internet unter bw-bank-business.de Baden-Württembergische Bank. Nah dran.

Schon dieser kurze Aufriss führt uns mitten hinein in die grundlegende Frage eines jeden Familienunternehmens: Wie gelingt es, die Familie als Ressource zu nutzen und zugleich die damit einhergehenden Risiken beherrschbar zu machen? Diese wichtige Frage wird nicht selten überlagert durch das Tagesgeschäft. Man weiß zwar, man müsste sich eigentlich mehr um die nachfolgende Generation und um die nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter kümmern, doch wenn nicht gerade akute Probleme oder die wiederkehrende Gesellschafterversammlung anstehen, findet keine proaktive Auseinandersetzungen mit den auf-tretenden Dynamiken in der Unternehmerfamilie oder unter den Gesellschaftern statt.

Denn wie das Sprichwort schon sagt: „Friede ernährt, Unfriede verzehrt!“ So richtig und nachvollziehbar die Forderung auch ist, sie zeigt noch nicht, was konkret zu tun ist, damit der gewünschte Friede dauerhaft anhält. Das hierzu Notwendige entpuppt sich als ein höchst anspruchsvolles dauer-

Familienunternehmen verfügen über einzigartige Chancen und Risiken

Wie sich der Streit unter den Gesellschaftern vermeiden lässt

TORSTEN GROTH | WITTEN

Familienunternehmen verfügen über eine einzigartige Ressource: die Eigentümerfamilie. Sie sorgt für die Nachfolge, verhilft zu einer Langfristperspektive, verbessert die Kunden- und Mitarbeiterbindung, steht auch für Marketingzwecke zur Verfügung. Kurz: sie garantiert die Einzigartigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Zugleich verfügen Familienunternehmen über ein einzigartiges Risiko: die Eigentümerfamilie. Kommt es zum Streit zwischen den Generationen oder unter den Gesellschaftern, tritt schnell eine existentielle Krise ein. Tragische Nachfolgeverläufe, in denen am Ende Familien und Unternehmen zerbrochen sind, wie auch Jahrzehnte schwebende Konflikte unter Gesellschafterstämmen, die letztlich zum Verkauf des Unternehmens führen, gehen zumeist zurück auf Dynamiken, die in der Unternehmerfamilie angelegt sind.

Schon dieser kurze Aufriss führt uns mitten hinein in die grundlegende Frage eines jeden Familienunternehmens: Wie gelingt es, die Familie als Ressource zu nutzen und zugleich die damit einhergehenden Risiken beherrschbar zu machen? Diese wichtige Frage wird nicht selten überlagert durch das Tagesgeschäft. Man weiß zwar, man müsste sich eigentlich mehr um die nachfolgende Generation und um die nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter kümmern, doch wenn nicht gerade akute Probleme oder die wiederkehrende Gesellschafterversammlung anstehen, findet keine proaktive Auseinandersetzungen mit den auf-tretenden Dynamiken in der Unternehmerfamilie oder unter den Gesellschaftern statt.

Denn wie das Sprichwort schon sagt: „Friede ernährt, Unfriede verzehrt!“ So richtig und nachvollziehbar die Forderung auch ist, sie zeigt noch nicht, was konkret zu tun ist, damit der gewünschte Friede dauerhaft anhält. Das hierzu Notwendige entpuppt sich als ein höchst anspruchsvolles dauer-

haftes Management der Familie und Gesellschaft.

So genannte Mehrgenerationen-Familienunternehmen, dies sind Unternehmen wie z.B. Merck, Haniel, oder Freudenberg, die schon seit vier und weit mehr Generationen bestehen, zeigen, worauf zu achten ist. Bildlich kann man sich das Familienunternehmen als eine Zentrifuge vorstellen, die sich von Generation zu Generation schneller dreht. Während in der ersten Generation – personifiziert durch den Unternehmer – Familien-, Eigentümer- und Unternehmensinteresse eine hohe Übereinstimmung aufweisen, sieht man schon in der Folgegeneration ein Auseinanderdriften.

Es stellen sich Fragen der Nachfolge, z.B. wer soll oder will das elterliche Unternehmen weiterführen, wie sieht ein gerechter Ausgleich für die Nicht-Nachfolger aus? Hier werden oft Konflikte an-

gelegt, die erst in der Folgegeneration ausbrechen. Statt Geschwister, die eng angebunden an das Unternehmen und vor allem die entbehrungsreiche Tätigkeit der Eltern sozialisiert wurden, müssen nun Cousins und Cousinen, die sich kaum noch kennen, gemeinsam unternehmerische Weichenstellungen vornehmen.

Ohne bewussten Aufbau von Zentripetalkräften, ohne ein schon frühzeitig angelegtes und immerfort gepflegtes Verständnis als Unternehmerfamilie, die gemeinsam das Ziel hat, das Unternehmen in die nächste Generation zu führen, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Eigentümerfamilie als Ressource zur Verfügung steht.

Torsten Groth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wittener Institut für Familienunternehmen und Geschäftsführer des Management Zentrum Witten.

Bewährte Prinzipien und Regeln

1. Einzelne Familien- und Eigentümerinteressen werden den **Überlebensinteressen** des Unternehmens untergeordnet. „Das Unternehmen geht vor!“
2. Allen Familienmitgliedern und Gesellschaftern wird ein emotional getragenes Selbstverständnis als Mitglied einer Unternehmerfamilie vermittelt. Diese so genannten **„emotionalen Zusatzausschüttungen“** erleichtern es, Kompromisslösungen, so schwer sie auch für einzelne Familienmitglieder sein mögen, zuzustimmen.
3. Zukünftige Gesellschafter werden schon **frühzeitig** an das Unternehmen mit den gewachsenen Traditionen **herangeführt**.
4. Die **Nachfolge** ist Teil eines **dauerhaften Prozesses** des Familienmanagements. Schon frühzeitig wird allen Familienmitgliedern klar und offen kommuniziert, wer, wann unter welchen Bedingungen, in welcher Position ins Unternehmen kommen, Anteile erhalten kann etc.
5. Genauso wie für das Unternehmen langfristig strategische Überlegungen angestellt werden, gibt es eine Familien- und Gesellschafterstrategie, die den **Werten und die Ziele** der Gesellschafter festhält.
6. **Gesellschafterverträge** werden regelmäßig überprüft und den sich wandelnden Unternehmens- und Gesellschafterkonstellationen angepasst.
7. Tritt dennoch der Konfliktfall ein, sind ein- gespielte und akzeptierte **Konfliktlösungsprozeduren** vorhanden, oder es sind Beiräte zur Stelle, die verhindern, dass es in der Unternehmerfamilie zu juristischen Streitigkeiten kommt – bei denen oftmals doch nur alle Seiten verlieren.