

### **FRAGEN ZUR FAMILIENINTERNEN/-NAHEN NACHFOLGEREGELUNG AN HERRN SAMES**

*Die Fragen stellte: MittelstandPlus, das starke Expertennetzwerk von DIHK, kfw, McKinsey, WirtschaftsWoche*

#### **Herr Sames, Sie verfügen über 40 Jahre Berufserfahrung in mittelständischen Familienunternehmen, was fasziniert Sie an diesen Unternehmen?**

Abgesehen von zehn Jahren zu Beginn meines Berufslebens, habe ich ausschließlich in mittelständischen Unternehmen gearbeitet. In dieser Zeit habe ich sowohl als Geschäftsführer als auch als Beirat den Umbruch von den klassischen Mittelstandsstrukturen in innovative konkurrenzfähige Mittelständler miterlebt und mitgestalten können und einige Unternehmensleiter bei der Übergabe an Nachfolger unterstützt.

In diesen Strukturen herrscht eine faszinierende Geschwindigkeit und Unkompliziertheit, obwohl auch bei diesen Unternehmen alle Problemstellungen der großen Unternehmen konzentriert zu lösen sind.

Besonders faszinierend war und ist der enge persönliche Kontakt mit den Entscheidungsträgern in solchen Unternehmen und das direkte und unmittelbare Erleben der Entscheidungsfolgen. Ein Grund, warum ich mich bis heute als Beirat in mittelständischen Unternehmen engagiere.

#### **Als Beirat in nunmehr drei Firmen haben Sie auch Inhaber bei der Unternehmensübergabe auf Nachfolger beraten. Welche hauptsächlichen Probleme treten bei diesem Prozess auf?**

Ein hauptsächliches Problem ist die nicht rechtzeitige und ernsthafte Beschäftigung mit dem Thema "Übergabe" als solcher. Dies erklärt sich wohl aus dem zutiefst menschlichen Phänomen des **Nicht-loslassen-Könnens** und dem Wunsch, **es möge doch alles so bleiben, wie es ist**.

Hinzu kommt, dass es auf Grund des gesellschaftlichen Wandels heute nicht mehr selbstverständlich ist, dass Kinder die Nachfolge antreten wollen. Neben den eigenen Erben steht zudem oft auch eine große Menge an qualifizierten Managern zur Verfügung, die mit erstgenannten objektiv betrachtet um die beste Besetzung der Position konkurrieren. Oft hat der oder die familieninterne Nachfolger(in) keine oder nur

ungenügende Managementenerfahrung außerhalb des eigenen Betriebs. Infolgedessen sind die Akzeptanz beim Management und selbst das Vertrauen des amtierenden Seniorchefs nicht ausreichend für eine erfolgreiche Unternehmensübernahme. Im Übrigen fällt mir auf, dass das enorme weibliche Managementpotenzial in den Familien nicht selbstverständlich genutzt wird.

Die eigentliche Übergabezeit wird manches Mal erschwert durch fehlende klare Regeln in Gesellschaftsverträgen oder Geschäftsordnung und eine nur unzureichend etablierte und mit Verantwortung ausgestattete zweite Managementebene. Ein langes, gleichberechtigtes Nebeneinander von Alt und Jung macht den Prozess zu einem qualvollen Erlebnis für alle Beteiligten.

### **Was sind Ihrer Erfahrung nach gute Lösungsansätze? Welchen unmittelbaren Wert kann ein Beirat gerade bei der familieninternen Unternehmensübergabe stiften?**

Erfolgreiche Unternehmen haben frühzeitig auf die notwendigen strategischen Weichenstellungen hingewirkt, d.h.:

- ¶ Rechtzeitige Beschäftigung mit dem Thema Generationswechsel/ Übergabe, einschließlich einer Notfallregelung (Interimsmanagement z.B. auch aus dem Beirat) lange vor der geplanten Übergabe
- ¶ Junior oder Nachwuchsmanager aus dem eigenen Haus müssen langfristig externe Führungserfahrung sammeln – mit Blick auf die EU-Erweiterung und Globalisierung, idealerweise auch im Ausland.
- ¶ Keine lange Verantwortungsüberlappung von Junior und Senior
- ¶ Schaffung klarer Führungs- und Verantwortungsstrukturen durch Satzung und Geschäftsordnung mit aussagefähigem, zeitnahe Berichtswesen
- ¶ Installation eines unabhängigen, erfahrenen Beirats- oder Aufsichtsratsgremiums.

Ein hochkarätiger Beirat schafft in dieser kritischen Unternehmensphase sowohl intern – z.B. durch Neutralisierung von Rivalitäten im Generationskonflikt und zwischen alten Gefolgsleuten und Vertrauten der neuen Generation – als auch extern gegenüber Kreditgebern (Banken), Lieferanten, Kreditversicherern einen stabilisierenden Faktor.

Dabei ist es hilfreich, wenn der Umgang mit solchen Gremien schon vor der kritischen Phase der Unternehmensübergabe lange genug gelebt und geübt werden kann. Der scheidende Senior muss dabei nicht unbedingt den Beiratsvorsitz übernehmen, seine Gesellschafterrechte genügen, um im Ernstfall wichtige Entscheidungen zu beeinflussen.

In meiner langjährigen Erfahrung habe ich feststellen können, dass insbesondere der faire Umgang miteinander, also das zeitnahe und schriftliche Informieren seitens der GF und der Verzicht des "Alten" auf die Nutzung der informellen Gerüchte und Informationen der alten Getreuen, Garant für eine reibungslose Übergabe und erfolgreiche Weiterführung der Unternehmensgeschäfte ist.

Als Beirat kann man durch die persönliche Integrität und das Commitment gegenüber der Besitzerfamilie bzw. der scheidenden alten GF und dem neuen Management als anerkannter Vermittler, Berater und Coach bei Konflikten viel zur positiven Entwicklung beitragen.

**Für welche Unternehmen empfehlen Sie die Hinzunahme eines Beirats und welche Auswahlkriterien gilt es, in diesem speziellen Fall zu beachten?**

Im Hinblick auf die zuvor besprochenen Aspekte der Osterweiterung, Globalisierung, Basel II und der strukturellen Änderungen in Wirtschaft und Gesellschaft muss man heute allen mittleren und kleinen Unternehmen ein Beiratsgremium empfehlen, umso mehr, wenn eine Übergabe oder auch strategische Neuausrichtung ansteht.

Nach meiner Erfahrung macht es Sinn, die Festlegung der Beiratsaufgaben und Befugnisse so nah wie möglich an der aktienrechtlichen Definition der "Aufsichtsratsfunktion" zu orientieren. So kann der Beirat eine echte Kontrollfunktion gegenüber dem neuen Management gewährleisten und steht gegenüber den Gesellschaftern in der Pflicht.

Bei der Auswahl sollten die fachliche und menschliche Kompetenz sowie die nachweisliche Erfahrung in ähnlichen Strukturen und Situationen beachtet werden. (Ein größerer Altersunterschied einzelner Beiratsmitglieder zur aktiven GF kann dabei nützlich sein). Ferner empfiehlt sich eine Einbindung aller Gesellschafterstämme und ggf. der aktuellen Geschäftsführung, um von vornherein die Akzeptanz der ausgewählten Personen sicherzustellen.

*Noch eine Ergänzung:*

*Ein wichtiger Aspekt bei dem Übergabeprozess ist die*

***Unternehmenskultur***

*Es sollte nicht nach dem Motto gehen: Wenn mir der Laden erst mal gehört, dann wird alles anders.*

*Denn die Wertvorstellungen des „Alten“ haben das Unternehmen geprägt, erfolgreich gemacht, Kundenbeziehungen aufgebaut, Mitarbeiterstamm herangezogen etc.*

*Wie gelingt es diese Werte zu erhalten und durch die neuen zu ergänzen, womöglich zu verbessern ?*

*Das muß ein gemeinsames Motiv für Alt und Jung werden.*

*Auch hier könnte ein erfahrener Unternehmerbeirat koordinierend und helfend nützlich sein.*