

ERFOLGREICHE GENERATIONENWECHSEL IM UNTERNEHMEN SIND MESSBAR

ANNE BERNLÖHR M.A.

Das IfM Bonn geht auf der Grundlage neuer Berechnungen davon aus, dass im Zeitraum 2010-2014 für annähernd 110 000 Familienunternehmen in Deutschland die Nachfolgefrage relevant sein wird. Dies entspricht 22 000 Übergaben pro Jahr. Hiervon betroffen sind jährlich 287 000 Beschäftigte. Der häufigste Übergabegrund ist mit einem Anteil von 86 Prozent das Erreichen des Ruhestandsalters. Die Übernahmewürdigkeit eines Unternehmens wird mit einem Jahresgewinn von mindestens der Höhe eines durchschnittlichen Arbeitnehmeranteils zur Sozialversicherung (derzeit: rund 49 500 €) sowie einer marktüblichen Verzinsung des eingesetzten Kapitals eingestuft (Quelle: IfM).

Sechzig (60) Prozent der Inhaber über 55 Jahre haben hinsichtlich einer Nachfolgeregelung bisher nichts unternommen oder sind nur ungenügend auf den Generationenwechsel vorbereitet. Dies überrascht, angesichts der Tatsache, dass drei von vier Unternehmern/ Unternehmerinnen ihr Lebenswerk innerhalb der Familie weitergeben möchten. Allein die Tatsache, dass die Inhaber Kinder haben, ist kein Garant dafür, dass ein Unternehmen

den Ruhestand der bisherigen Firmenlenker unbeschadet übersteht. Denn nur rund 40 Prozent der Unternehmen verbleiben in der Familie, die Tendenz ist rückläufig. Der Umstand, dass es auch andere Übergabevarianten gibt, ist absolut richtig, jedoch keineswegs beruhigender.

Denn eine Übergaberegulation dauert 5-10 Jahre – so oder so!

Warum liegt die Einstiegshürde so hoch?

Weil fünfundneunzig (95) Prozent der Unternehmen Familienunternehmen sind! Was bedeutet das? Der „bestimmende Einfluss einer Familie oder eines Familienverbandes“ auf die Entwicklung des Unternehmens ist der Schlüssel zu den Erfolgsgeschichten dieses Unternehmertyps (Definition: WIFU) und zugleich Erklärung für den eingeschränkten Zugang zu einer vorausschauenden Übergaberegulation. Diese dauert nicht etwa 5–10 Jahre, nicht weil Familienunternehmen so kompliziert sind, sondern weil vielfältige zwischenmenschliche Beziehungen mit rationalen und emotionalen Bindungen zu klären sind. Es sind die unterschiedlichen Ausprägungen dieses Unternehmertyps, die spezifische Verbindung zwischen Familie, Unternehmen und Vermögen, die deren Erfolgsgeschichten begründen – nicht selten über viele Generationen. Familienunternehmen erwirtschaften einen Umsatzanteil von einundvierzig (41) Prozent und stellen einundsechzig (61) Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland. Diese Relation ist gleichermaßen auf die Aufzugsbranche übertragbar, denn auch hier stehen vier große Anbieter der Vielzahl der Übrigen gegenüber.

Die „Jungen“ – vorsichtig optimistisch in den Startboxen

Sie sind Anfang 20 bis Ende 30 und zwischen 1972 und 1989 geboren. Sie sind – mehr oder weniger – in Zeiten wirtschaftlichen Wachstums sozialisiert worden. Die elterlichen Betriebe befanden sich damals in der Aufbauphase oder bereits in der 2./3. Generation und bedienten Märkte, die noch weitgehend „ungesättigt“ waren. Wirtschaftlicher Erfolg war somit eine gewisse Selbstverständlich-

keit. Diese Sozialisationsvoraussetzungen treffen auch in weiten Teilen für die Betriebe der „neuen Bundesländer“ zu, sofern diese die Möglichkeit der Öffnung der Grenzen zeitnah für sich genutzt haben.

Die „Jungen“ verfügen heute bereits über qualifizierte Fachausbildungen (Lehre/ Studium, Erfahrungen an ausländischen Universitäten oder in Unternehmen, Fremdsprachenkenntnisse etc.) und arbeiten mitunter bereits im elterlichen Unternehmen in verantwortlicher Fachfunktion mit. Dennoch wissen sie üblicherweise noch nicht, wann und wie sie ihr Vorhaben der zukünftigen Betriebsübernahme und damit die Rolle des Unternehmers/der Unternehmerin antreten werden. Sie fühlen sich in der Warteschleife. Andere wiederum sind noch nicht im Unternehmen tätig, spielen jedoch durchaus mit der Option einer späteren Unternehmensnachfolge. Sie unterschätzen allerdings meist die damit einhergehende Gesamtverantwortung der Unternehmenssteuerung. In beiden Optionen geht es um die berufliche Perspektive der potenziellen Nachfolger und Nachfolgerinnen für die Zukunft.

Die „Senioren“ – routiniert und voller Tatendrang

Sie sind nun bestens vertraut mit den raschen Veränderungen auf den nationalen und internationalen Märkten und haben Spaß im Umgang mit der erworbenen Routine. Die von ihnen beschriebene Belastung liegt in der Fülle der Anforderungen, die jedoch zugleich auch Lebenselixier sind.

Und dann ist da noch das Thema Altersvorsorge. Oft ist diese nicht oder nicht ausreichend genug entkoppelt vom Unternehmen. Damit ist für die Betroffenen nicht selten eine innere Schamgrenze berührt, welche das Schweigen erklärt und die Verzögerung einer fundierten Planung. Die Ungewissheit über die Alterssicherung steht exemplarisch für den unausgesprochenen Kodex in Familienunternehmen. In meiner langjährigen Berufspraxis ist die Seniorgeneration stets darauf bedacht, den Betrieb möglichst frei von finanziellen Belastungen zu übertragen. Diese Haltung hat nicht immer zum Erfolg geführt!

Unternehmertum heute: Die Juniorenausbildung

Um den skizzierten Widerspruch zwischen Nachfolgeungewissheit und Übergabepanung aufzulösen, sind beide Generationen gefordert. Das Konzept der Juniorenausbildung mit dem Fokus Unternehmertum (Entrepreneur) erzeugt Klarheit in der Standortbestimmung beider Generationen. Die „Jungen“ werden professionell an die Führungsrolle herangeführt, die „Senioren“ befinden sich zeitgleich mit im Aufzug. Die professionelle Begleitung beider Generationen erfolgt weitgehend auf getrennten Bühnen. Zu ausgewählten Terminen dieser Ausbildung begegnen sich beide Generationen um gemeinsam an Detailfragen zu arbeiten und ihre Sichtweisen neu zu überprüfen. Eine weitere Besonderheit: Da eine Nachfolgeregelung in der Familie nicht immer die beste Lösung für das Unternehmen in der Zukunft darstellt, finden die Junioren in dieser Lern- und Erkenntnisphase für sich heraus, inwieweit die Übernahme des Unternehmens wirklich ihr Wunschziel ist. Durch die Stärkung in ihrer Entscheidungsfindung werden sie von den Seniorinnen und Senioren (Inhaber) selbstbewusster wahrgenommen, was diesen neuen Spielraum erschließt, um bisherige Regiemuster zu hinterfragen und konkrete Übergabemaßnahmen einzuleiten. Die Senioren erhalten überdies fachliche Aufklärung und praktische Unterstützung für Alternativlösungen, sofern sich ihre Söhne und Töchter gegen die Unternehmensnachfolge entscheiden. Im Kern geht es stets um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und den Zusammenhalt in der Familie.

Ein kurzer Blick ins Lernlabor der Junioren

Sie sind jung und mit jenen Dingen ausgestattet, die heute nahezu Standard sind. Den Knopf im Ohr und den Blick in kurzen Ab-

ständen auf das Display ihres iPhone gerichtet. Sie geben sich sicher, wie wir damals! Die Ausbildung beginnt. Führung und die Fähigkeit zum Unternehmertum sind die Kernkomponenten für zukünftige Nachfolger. Denn sie treten zu Marktbedingungen an, die für ihre Eltern „damals“ noch völlig andere Vorzeichen hatten. Die heutigen Konkurrenzbedingungen haben die Anforderungen an die Qualität der Unternehmensführung enorm anwachsen lassen. Ausgehend von den Besonderheiten von Familienunternehmen werden deshalb zunächst die vorhandenen Kenntnisse über den Herkunftsbetrieb erarbeitet (Produktkenntnisse, Personalsituation,

Arbeitsabläufe, Finanzsituation, Märkte). Bei der Aufarbeitung vorhandener Wissenslücken kommen dann die persönlichen Details ins Spiel. Wie erlebe ich aktuell meine eigene Rolle? Wie positioniere ich mich gegenüber dem Vater/der Mutter – den Inhabern? Die konkrete Arbeit an real erlebten Praxisfällen beginnt. Denn nur so können erlebte Zuschreibungen wie „er traut mir immer noch nichts zu!“ oder „du musst mal endlich auf die Füße kommen!“ konstruktiv überwunden werden! Die inneren Blockaden, die es in dieser Arbeit aufzulösen gilt, sind mitunter sehr stark ausgeprägt. Denn der Wunsch nach Anerkennung ist tief veran-

kert. Da wir ein Leben lang Kinder unserer Eltern bleiben, geht es darum, die Autonomie der Junioren zu stärken, um dadurch der Inhabergeneration respektvoll auf gleicher Augenhöhe begegnen zu können. Ich sehe an dieser Stelle von weiteren Ausbildungsdetails ab. Im Kern geht es darum, individuell herauszufinden „bin ich ein Unternehmertyp – ja oder nein?“. Beide Erkenntnisse stehen gleichberechtigt nebeneinander! Denn auch wer für sich herausfindet, kein Unternehmertyp zu sein, ist nicht zwangsläufig weniger erfolgreich.

Die Empfehlung: Analyse der Familiensituation im Hinblick auf die Nachfolge

Sie erhalten im Rahmen des Beratungsservice für Mitglieder des VfA-Interlift e.V. ein kostenloses Erstgespräch.

Daran im Anschluss beginnen die Gespräche vor Ort. Zunächst steht der Inhaber im Fokus. Sofern es mehrere Inhaber gibt, finden Gespräche auch mit ihnen statt. Es geht darum, einen ersten Gesamteindruck über das Unternehmen zu gewinnen und möglicherweise bereits entstandene Vorüberlegungen für eine Nachfolgeregelung kennenzulernen. Mithin sind weitere Gespräche mit dem

Inhaber sinnvoll und wichtig, weil der Umstand, sich außerhalb des Tagesgeschäftes mit diesen Zukunftsfragen zu beschäftigen, die innere Reflektion in Gang bringt. Bestandteil dieser Gespräche ist auch die Sichtung erster Unterlagen. In einem weiteren Schritt werden die Familienangehörigen (Ehefrau/Partnerin, Kinder und deren Partner) einbezogen und zu ihrer Sicht der Dinge gehört und professionell befragt. Es geht um die Klärung der individuellen Sichtweisen. Sie erhalten einen Statusbericht, in welchem die übereinstimmenden und divergierenden Perspektiven dokumentiert sind. Darüber hinaus erhalten Sie eine Einschätzung aus der Beraterperspektive mit Empfehlungen zum weiteren Vorgehen. Diese Analyse hat erfahrungsgemäß einen Umfang von wenigen Tagen. Sie gewinnen Sicherheit in Ihrem weiteren Vorgehen.

Ausblick

Auf die Frage der Normung von Nachfolgeprozessen lautet die Antwort:

Jede Unternehmensübergabe ist eine Sonderlösung. Mit spezifischen Werkzeugen entwickelt und praktisch umgesetzt, ist sie normenkonform und messbar im Erfolg. Sie unterliegt einem hochwertigen

Patentschutz und ist nicht wirklich kopierfähig!



Anne Bernlöhr M.A.

- Herkunft: Familienunternehmen in Baden-Württemberg
- Studium der Politikwissenschaft mit Schwerpunkt Wirtschaft, EG/EU- Ausbildung zur Beratung im Mittelstand, Systemische Ausbildung Leadership/ Team-Management, Ausbildung und Mitglied der ÖGGÖ in Wien
- Unternehmerin seit 1996 spezialisiert auf die Beantwortung strategischer Fragen in Familienunternehmen (gemeinsam mit langjährigen Fachexperten) www.bernloehr.com
- Referenzen auf Anfrage
- Kooperation mit Universitäten: Donau-Universität Krems
- Juniorenausbildung
- Beratungsservice für den VfA-Interlift e.V.
- siehe auch Beitrag Lift-Report 1/2009

Would an EN/ISO standard for intergenerational business succession make any sense?



A SUCCESSFUL TRANSITION BETWEEN GENERATIONS CAN BE MEASURED

ANNE BERNLÖHR M.A.

The IfM in Bonn, using new calculations, foresees that succession is a topic to be faced by almost 110,000 family firms in Germany in the period from 2010 to 2014. This means 22,000 transfers annually, affecting 287,000 employees each year. The most frequent reason for handing over the reins, true in 86 percent of these instances, is simply that the proprietor has reached retirement age. A firm is deemed suitable for transfer to the next-generation proprietor if its annual profits correspond to at least the national average annual income for employees, plus the employer's contributions to social insurance schemes (currently about 49,500 euros), plus the average market interest on the capital invested (Source: IfM – The Institute for Research on Medium-Sized Enterprises).

Sixty percent of company proprietors over fifty-five years of age have done nothing about arranging for succession

or are insufficiently prepared for the transition. This is surprising, given the fact that three of four entrepreneurs intend to pass along their life's work within the family. But the simple fact that the proprietors have children is no guarantee that a company will survive – unscathed – the retirement of the company's former pilot. Only forty percent of family-owned businesses remain in the family and this figure is on the decline. It is true enough that there are other models for transitioning, but this in itself is by no way any more reassuring.

This is because transferring the helm takes five to ten years – regardless of the path taken!

Why are there such great inhibitions about tackling this subject?

This is because ninety-five percent of all companies are family businesses! And

what does that mean? The “determinant influence of a family or an extended family” on company development is the key to success for this type of company (as determined by the WIFU – Witten Institute for Family Businesses). This is, at the same time, the explanation for the hesitancy to work out forward-looking arrangements for transition. The change-over takes five to ten years, not because family companies are so complicated, but rather because there are so many interpersonal relationships, involving both rational and emotional ties. The differing structures found in this kind of company – and the specific links among the family, the company and the assets – are the basis for success stories which, not rarely, span many generations. In Germany, family companies generate forty-one percent of total business revenue and represent sixty-one percent of “regular” employment, i.e. jobs participating in

social insurance schemes. This relationship is also seen in the elevator industry, where four major players exist alongside a large number of smaller firms.

The “juniors” – cautiously optimistic as they approach the starting gate

They range in age from the early twenties to the late thirties, having been born between 1972 and 1989. Their socialization took place in a period of more or less unbroken economic growth. Their parents' companies were in the expansion phase at that time or were already in the second or third generation and served markets that were still largely “unsaturated”. Consequently, commercial success was taken almost for granted. This socialization background is also applicable, in large part, for family firms in former East Germany, in so far as they quickly took advantage of the opportunities offered by the fall of the Iron Curtain.

The young leaders today are already fully qualified through specialized training (apprenticeship and college studies, attending foreign universities, working in other firms, foreign language capabilities etc.). In some cases they are already at work in the parents' company, holding a line or staff position of some responsibility. And in spite of this they usually do not know when and how they will be fulfilling their goal – taking over the company and with that the role of entrepreneur. They feel rather like they are in a holding pattern. Others, by contrast – those who do not yet work for the company – are certainly giving some thought to taking over the firm at a later date. However, they often underestimate the overall responsibility associated with company management. In both options the career perspectives for potential successors will have to be clarified.

The “old guard” – experienced and full of vim and vigor

The seniors are fully familiar with the rapid changes that transpire on local and international markets and enjoy applying the experience and routines they have established over the years. Any burdens they might describe are to be found in the number and variety of the demands placed upon them. These are, however, also an elixir of life.

And then there is the question of making provisions for retirement income. Often this is not – or not sufficiently – detached from the company itself. The people involved often run up against their own internal inhibitions, and this explains the silence and the delay in carrying out carefully considered planning. Uncertainty about making provisions for one's own old age is one example of an unspoken code of behavior prevailing within family firms. In my many years of professional practice, I have found that the senior generation always intends to transfer the company free of any financial burdens, if this is at all possible. But this stance has not always brought about success!

Entrepreneurship today: Training the juniors

Resolving the contradiction between uncertain succession and transition planning is a challenge for both generations. The concept of “juniors training”, with a focus on entrepreneurship, creates clarity for both generations in regard to their positions. The “juniors” are given professional support when preparing for the leadership role while the “seniors” are still on board. Professional consultation and support for the two generations take place largely in

separate discussions. On the dates selected for this training, the two generations meet to work on details and to reexamine their own points of view. Something else worth noting: Since the family's arrangements for succession do not always represent the best solution for the company's future, it is in this learning and self-perception phase that the juniors determine for themselves whether taking over the company is really their true goal in life. Thanks to this underpinning for their decisions, they are perceived by the seniors (the current proprietors) as being more self-aware. This gives the older generation greater latitude to question previous behavior patterns and to launch the concrete activities associated with succession. The seniors receive, in addition, professional clarification and practical support when pursuing alternate solutions, in so far as sons or daughters decide not to follow in the parents' footsteps. Essentially it is always a question of the viability of the company and the cohesion of the family.

A quick look into the juniors' learning laboratory

They are young and sport all of today's standard gadgets – with earbuds in place and frequent glances at the smartphone's display. They exude an air of confidence, just as we did back then. Training begins. Leadership and the ability to actually be a businessperson are the core skills for future successors. This is because the market they are entering is far different from what their parents encountered, "way back then". Today's competitive situation means a tremendous increase in the demands for leadership qualities. Operating on the basis of the features characteristic to family firms, knowledge about the existing organization is gathered at the outset (information about the products, personnel situation, working processes, financial situation, and markets). The personal details come into play when filling in knowledge gaps. How do I perceive my own role at present? How

am I positioning myself vis à vis Mom and Pop – the proprietors? Concrete work then begins, using case studies the consultant has collected over time. Only in this way can imputations like "You're not worth your own salt" or "Some day you're going to have to stand on your own two feet!" be overcome in a constructive fashion. The internal blockades that have to be overcome in this phase are sometimes quite pronounced. The desire for recognition and appreciation is deeply rooted. Since we continue to be our parents' children for as long as we live, it is a matter of strengthening the juniors' autonomy so that they can confront the proprietor generation in mutual respect and on equal footing. I will refrain from going into further details of the training at this point. Essentially it is a question of determining, for each individual: "Am I a business type or not?" Both answers are equally valid and useful! Even the individual who determines that he or she is not cut out for business need not inevitably be any less successful.

The recommendation: Analyze the family's situation in regard to succession

Within the course of the consultancy services for members of VfA-Interlift e.V., you are entitled to an initial consultation, free of charge.

This is followed by on-site discussions. The first phase focuses on the proprietor. If there are several owners, then there will have to be discussions with all of them. The point is to develop an initial, overall idea about the company and to reveal any prior thoughts as to how succession might be handled. Additional talks with the proprietor may be important and make good sense because the simple fact of dealing with these future-oriented questions – outside the everyday business routine – starts a process of internal reflection. Another component of these discussions is an initial review of existing documentation. In a later step,

the members of the family (husband or wife, children and their spouses) are included, are given an opportunity to express their own views of things, and are interviewed professionally. Here it is a matter of clarifying individual viewpoints. They receive a status report in which concurrent and divergent perspectives are documented. Over and above that, they receive an appraisal, from the consultant's perspective, with recommendations for further proceedings. Experience shows that this analysis will take a few days. Everyone involved gains certainty as to their activities going forward.

Outlook

In responding to the question of standardization for succession processes, the answer is as follows:

Each transfer of company responsibility represents a special, tailor-made solution. Developed with special tools and implemented in the practical world, it is in conformity with standards and measurable in its success. And it is fully resistant to copying and plagiarism!



Anne Bernlöhner M.A.

- Background: Family business in the state of Baden-Württemberg, Germany
- Studies in political science, with emphasis on business; EC/EU training for rendering consultancy support to medium-sized companies; systemic training on leadership and team management; training at and membership in the ÖGGO – Austrian Society for Group Dynamics and Organizational Consulting – in Vienna
- Self-employed since 1996, specializing in answering strategic questions in family firms (in collaboration with experts contributing many years of experience) www.bernluehr.com
- References on request
- Cooperation at the university level: Danube University at Krems, Austria
- Juniors training
- Consulting services on behalf of VfA-Interlift e.V.
- See also article appearing in Lift-Report 1/2009