



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Kompetenzentwicklungsplanung für UnternehmensnachfolgerInnen

1. KURZBESCHREIBUNG

Im Lebenszyklus der Unternehmen stellt die Frage der Übertragung auf Nachfolger aus der Familie bzw. andere Personen, seien es bisherige Mitarbeiter, Konkurrenten oder Interessenten von außen, eine besondere Herausforderung dar. Um die betriebswirtschaftliche Übergabefähigkeit des Unternehmens zu sichern, müssen potenzielle Schwachstellen im Übergabe-Übernahme-Prozess systematisch durchleuchtet werden. Dieses Instrument fokussiert auf die zentrale Frage einer – langfristig angelegten – Kompetenzentwicklungsplanung der NachfolgerInnen.

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Im Gegensatz zu anonymen Publikumsgesellschaften, in welchen Änderungen in Top-Management und Geschäftsführung keine Seltenheit sind, stellt sich die Frage der Nachfolgegestaltung in Familienunternehmen für jede Generation aufs Neue, wobei nur selten auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann.

Von zentraler Bedeutung – aber oftmals unterschätzt – ist dabei die Frage der „Kompetenz zur Nachfolge“: Vorhandene Kompetenzen i.w.S. sind zu analysieren und ein langfristig angelegter Kompetenzentwicklungsplan für die Übernehmer zu erstellen.

Gerade in kleinen oder mittleren Unternehmen hängt der Unternehmenserfolg zentral von der Unternehmerperson, ihrer Kompetenz und den aufgebauten sozialen Kontakten und Netzwerken ab. Damit liegt es auch in der Verantwortung des Übergebers, gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und Banken die Unternehmensübertragung offen und überschaubar zu gestalten. Übergaben ohne vorherige Bekanntmachung und Vorstellung des Nachfolgers als künftigen Geschäftspartner verringern das Vertrauen der Umwelt in die Unternehmensführung und wirken für Nachfolger besonders erschwerend.

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Zu den unternehmerischen Kernaufgaben zählen die Positionierung des Unternehmens, das Treffen strategischer Entscheidungen und die Abstimmung aller Aktivitäten. Hierfür sind sowohl *fachliche wie auch persönliche und soziale Kompetenz* erforderlich.

Für die Eignung als Nachfolger besonders wichtig sind deshalb:

- die Kombination von theoretischem Wissen und praktischen Erfahrungen
- Kompetenzen im sozial-kommunikativen Bereich
- Motivation zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung in diesem Unternehmen

Potenzielle NachfolgerInnen müssen gegenüber allen Beteiligten

- Übergebern und der Familie
- Langjährigen Führungskräften und allen Mitarbeitern des Unternehmens
- Kunden und Lieferantennetzwerk
- Banken
- Befreundete und kooperierende Unternehmen

glaubwürdig den *Nachweis ihrer Kompetenz erbringen*, um akzeptiert zu werden und auf konstruktive Mitarbeit aller Beteiligten zählen zu können. Dies gelingt am ehesten bei *frühzeitiger Einbeziehung* in die Unternehmensführung.

Neben einer fundierten fachlichen Ausbildung ist der Persönlichkeitsentwicklung hohes Augenmerk zu schenken. Der Eintritt in das Unternehmen sollte, wenn möglich, durch Ausbildung bzw. mehrjährige *Tätigkeit in fremden, branchenähnlichen Unternehmen, Auslandsaufenthalten* und persönlichkeitsbildende Maßnahmen vorbereitet werden. Praktische Ausbildung und Erfahrung in fremden Unternehmen stellen wichtige Lernquellen dar und vermitteln intensivere und objektivere Einblicke in die Unternehmenswelt als im eigenen Unternehmen. Der Blick über den Zaun erleichtert es, Verbesserungspotenziale sowie Entwicklungs- und Innovationsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen zu erkennen und neue Netzwerkkontakte zu knüpfen. Die „*Wanderjahre*“ stärken das Selbstvertrauen, ermöglichen eine unabhängigere Position bei den Nachfolgeverhandlungen und unterstreichen den Wandel vom Familienmitglied zum gleichberechtigten Geschäftspartner sowohl in den Augen der Familie als auch der Mitarbeiter.

Hauptziele einer Nachfolgeplanung sind

- der Fortbestand des Unternehmens
- die Erhaltung von Eigentum und Führung in den Händen der Familie
- die finanzielle Absicherung des abtretenden Unternehmers
- ein tragbares finanzielles Risiko für den Nachfolger
- die Erhaltung der Arbeitsplätze

Der Wahl des richtigen Übergabezeitpunktes und einer darauf abgestimmten Übergabeplanung kommt elementare Bedeutung zu. Unabdingbar dafür ist eine echte *Übergabebereitschaft* des scheidenden Unternehmers bzw. die Übernahmbereitschaft seitens des (potenziellen) Nachfolgers. Deshalb sind bereits im Vorfeld der Übergabeplanung sowohl von Übergebern als auch (potenziellen) Übernehmern eine Reihe von Punkten gründlich zu überlegen ([siehe Checkliste: „Fragen im Vorfeld der Übergabeplanung“](#)).

Zu den **wesentlichen Bestandteilen eines Übergabeplanes** zählen:

Analyse der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens

Eine genaue Analyse des Unternehmens und dessen Marktumfeldes ist durchzuführen. Dies betrifft eine Bilanzanalyse der vergangenen drei bis fünf Jahre, Liquiditätsrechnungen, Rentabilitätsrechnungen sowie einer Vorschaurechnung im Hinblick auf Markt-, Branche- und Unternehmensentwicklung. Es empfiehlt sich eine Unternehmensbewertung durchzuführen, um eine Entscheidung hinsichtlich familieninterner Übertragung oder Unternehmensverkauf zu treffen.

Festlegung von Unternehmensstrategien und Unternehmenszielen (Leitbild)

Neben der zahlenmäßigen Unternehmensanalyse sollte auch eine schriftliche Festlegung bestehender Strategie, Unternehmensziele und Organisation und ihrer Entwicklung erfolgen – im Idealfalle gemeinsam mit dem Nachfolger. Es geht im Wesentlichen darum, ob Produkt- oder Dienstleistungsangebote beibehalten werden, welche Marketingstrategien in Hinkunft durchgeführt werden sollten, wie Personalführung und –entwicklung in Zukunft gestaltet werden soll. Organisatorische Strukturen und Abläufe sollen auf Sinnhaftigkeit und Effizienz hin durchleuchtet werden. Nicht selten kommt es nach erfolgter Übernahme zu einer grundlegenden Änderung von Strategie, Organisation und Zielen des Unternehmens. Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, ob dies mit den vorhandenen Mitarbeiterressourcen und –kompetenzen durchgeführt werden kann bzw. welche Entwicklungsmaßnahmen für Nachfolger – aber auch für die bestehenden Mitarbeiter - notwendig sind.

Wettbewerbsanalyse

Eine umfassende Wettbewerbsanalyse hinsichtlich Markt, Mitbewerbern und der (zukünftigen) eigenen Positionierung am Markt ist durchzuführen. Nicht selten kommt es im Rahmen dieser Wettbewerbsanalyse zu einer wesentlichen Änderung der oben angeführten Strategie und Unternehmensorganisation.

Ablauf- und Aufbauorganisation

Aufbau- und Ablauforganisation sollten im Hinblick auf Einsparungspotenziale überprüft werden. Auf welche bisher „traditionell“ durchgeführten Aufgaben und Abläufe kann verzichtet werden? Welche sind weiterhin notwendig? Können Teilaufgaben anders kombiniert oder zusammengelegt werden? Welche werden ggf. auf Grund veränderter Zielsetzungen in Zukunft notwendig sein?

Rechtsform

Die aktuelle Rechtsform ist kritisch zu hinterfragen. Bei Einzelunternehmen ist zu überlegen, ob (bspw. aus Haftungsgründen oder steuer-schonenden Gründen) in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt werden sollte. Zu beachten sind stets aktuelle rechtliche Entwicklungen und Standards. In diesem Zuge sollten gleichzeitig existierende Gesellschaftsverträge auf ihre Aktualität und Relevanz überprüft werden. Die künftige Ausgestaltung der vorhandenen Verträge ist in diesem Rahmen festzulegen.

Ermittlung des Kapitalbedarfes

Noch vor Übergabe sollte der Kapitalbedarf der nächsten drei bis fünf Jahre ermittelt werden, um eine Ausgangsposition für Budgetierung und Planungsrechnungen zu bilden. Der ermittelte Kapitalbedarf wird ein wesentliches Entscheidungskriterium für oder gegen eine Übernahme sein. Der Kapitalbedarf bestimmt auch die künftige Finanzierung des Unternehmens, auch im Hinblick auf aktuelle europaweite Eigenkapitalrichtlinien.

Kompetenzentwicklung

Aufgrund der durchgeführten Analyse und ggf. eingeleiteter Veränderungen ist zu überlegen, ob die vorhandenen Humanressourcen ausreichen. Sind für neuartige Aufgaben neue Mitarbeiter einzustellen oder können vorhandene weiterentwickelt werden?

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der **Kompetenzentwicklungsplan für NachfolgerInnen**.

Dieser ist *individuell und maßgeschneidert* zu gestalten. Sinnvoll ist auf alle Fälle eine gemeinsame Planung durch Übergeber und Übernehmer, wobei weitere Schlüsselpersonen sowie ggf. auch externe Berater beigezogen werden können. Diese Planung sollte auch *schriftlich festgelegt* werden.

Im Folgenden sind einige zentrale Fragen angeführt:

- Über welche besonderen Stärken und – verglichen mit dem Übergeber – neuen Fähigkeiten verfügt der Nachfolger?
- Bestehen bezogen auf die zu übernehmende Leitungsfunktion Defizite in Fachwissen, Branchenerfahrung oder im Bereich Mitarbeiterführung?
- Wie (mit welchen Methoden) können diese Stärken weiter ausgebaut bzw. können die festgestellten Weiterbildungsbedarfe beseitigt werden? Beispiele: Tätigkeit in einem anderen Unternehmen, Praktika, Auslandsaufenthalte, persönliches Coaching, Besuch von Seminaren, Ablegung von Fachprüfungen, Einführung in unternehmensrelevante Netzwerke etc.
- Bestehen Unterschiede im bisherigen Führungsstil und dem bevorzugten Führungsstil der Nachfolger?
- Sind noch bestimmte Zulassungsprüfungen abzulegen, um unternehmerisch tätig werden zu können?
- Ist eine allmähliche Übergabe oder völlige Übernahme zu einem bestimmten Zeitpunkt vorgesehen? Wann?
- Ist eine weitere Mitarbeit der Übergeber vorgesehen und in welcher Funktion? Welche Kompetenzen werden dadurch abgedeckt?
- Ist eine Begleitung (Coach, Mentoring usw.) für den Nachfolger vorgesehen? Ab wann? Werden dafür Externe oder Personen aus dem bestehenden Netzwerk herangezogen (z.B. befreundete Unternehmer)?
- Wie werden die Netzwerkkontakte auf die Nachfolger übertragen? (z.B. Vorstellungsrunde, allmähliche Übertragung von Einzelaufgaben, zeitlich beschränkte gemeinsame Führung des Unternehmens)
- Wann werden die Mitarbeiter sowie Netzwerkpartner (Schlüsselkunden, -lieferanten, Hausbank, Kooperationspartner im In- und Ausland) über die bevorstehende Übertragung des Unternehmens informiert?
- Festlegung konkreter Zeitpunkte, bis wann bestimmte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen absolviert werden müssen?

4. ERFahrungen mit dem Einsatz

Eine Befragung von (potenziellen) ÜbergeberInnen in Oberösterreich zeigte, dass zwar 70 % eine fundierte und exakte Nachfolgeplanung für (sehr) wichtig halten, dass aber deutlich weniger dies auch in Form schriftlicher Nachfolgeplanungen umsetzen. Etwa ein Drittel der Befragten hatte sich mit der Nachfolgefrage kaum oder gar nicht auseinandergesetzt.

Zu den wichtigsten Punkten zählen dabei für die UnternehmensleiterInnen insbesondere die Übernahme durch kompetente Nachfolger, eine fundierte Vorbereitung der Nachfolge und die Erstellung eines konkreten Nachfolgeplanes.

Während etwa ein Viertel der Unternehmen von einem Vorbereitungszeitraum von max. einem Jahr ausgeht, sieht ein weiteres Viertel einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren als angemessen an, etwa die Hälfte setzt einen nochmals deutlich längeren Zeitraum an.

D.h. die Planung der Kompetenzentwicklung der NachfolgerInnen sollte mit möglichst langfristiger Perspektive erfolgen.

Es empfiehlt sich eine schriftliche Festlegung der zwischen Übergeber und Übernehmer getroffenen Vereinbarungen auch für den Bereich der Kompetenzentwicklung, da ansonsten die Gefahr besteht, dass wegen der „Dominanz des Tagesgeschäftes“ die Kompetenzentwicklung ins Hintertreffen gerät.

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN


Die Nachfolgeplanung erfolgt individuell auf das jeweilige Unternehmen hin maßgeschneidert. D.h. die obigen Ausführungen sind als Checkliste hinsichtlich wichtiger Punkte zu verstehen, die bei dieser Planung zu berücksichtigen sind. Durch die rechtzeitige Beschäftigung mit diesen Punkten werden potenzielle Probleme und Defizitbereiche bereits frühzeitig erkannt.

Fallbeispiele erfolgreich übernommener Unternehmen sowie Interviews mit Übergebern und Übernehmern zeigen, dass bei intensiver und rechtzeitiger gemeinsamer Vorbereitung durch Übergeber und Übernehmer Problemfelder bereits im Vorfeld erkannt und einer Lösung zugeführt werden können, sodass im Übertragungsprozess tendenziell weniger Probleme auftreten. Die gemeinsame Vorbereitung wirkt auch als positiver Motivationsverstärker sowohl für Übergeber als auch Übernehmer.

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Kailer N./Weiß G.: Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Familienunternehmen in Oberösterreich – Hemmende und fördernde Faktoren, Unterstützungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten, in: Schauer R./Kailer N./Feldbauer-Durstmüller B. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge. Trauner Verlag, Linz 2005, S. 7 – 116.
- Schauer R./Kailer N./Feldbauer-Durstmüller B. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge. Trauner Verlag, Linz 2005.
- Hans Knürr, Martin Aschenbach, Thomas Lang-von Wins, Matthias Renz: Nach mir die Sintflut? Die verantwortungsvolle Übergabe von Unternehmenswerten – Handbuch und Ratgeber von Unternehmer für Unternehmer, Unternehmer Medien, Bonn 2004 (2. Auflage).
- Augustin Klaus u.a. Betriebsnachfolge perfekt geregelt – Für Übergeber und Übernehmer. dbv-Verlag für die Technische Universität, Graz 2005.
- Vorlagen und Checklisten zur Nachfolge finden Sie unter: www.nachfolgeguide.at
- Als Service der Jungen Wirtschaft und des Gründerservice findet sich eine Nachfolgebörse auf der Homepage der Wirtschaftskammer unter <http://www.nachfolgeboerse.at>
- Ebenso befindet sich auf der Homepage der Wirtschaftskammer ein interaktiver Leitfaden für die Nachfolge: http://portal.wko.at/wk/startseite_br.wk?BrID=535&DstID=678

7. AUTOR

Kontakt	Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer, Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität	
---------	---	---

Standort	Freistädter Strasse 315/I, 4040 Linz		
Email / Internet	www.iug.jku.at		
Telefon-Nr.	0732-2468-1721	Fax-Nr.	0732-2468-1725
<p>Norbert Kailer, Univ.-Prof. Dr.rer.soc.oec. 1980 – 1994 Produktmanager in der Führungskräfteweiterbildung, Betriebspädagoge, Berufsbildungsforscher, unternehmensinterne und –externe Trainingstätigkeit. 1994 - 2003 Professor für Personal und Qualifikation an der Ruhr-Universität Bochum, seit 2003 Vorstand des Institutes für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz. Dzt. Arbeitsschwerpunkte: Entrepreneurship, Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben, betriebliche Kompetenzentwicklung und -bilanzierung. Praxishandbücher und Studien zum Thema PE in KMU siehe www.iug.jku.at</p> <p>Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.</p>			
V1			