

Psychologische Massarbeit – Risiken bei Eigentümerwechsel mittelgrosser Firmen

Pioniere prägen in oft „erdrückender Weise“ die Kultur des selbst gegründeten Unternehmens. Steht ein Wechsel bevor, stellt sich ein Kulturschock ein, den es zu vermeiden gilt.

Im Familienunternehmen ist die Unternehmenskultur in hohem Masse durch die Pionierpersönlichkeit verkörpert, die das Unternehmen gegründet hat. Firmenkulturen werden durch einzelne Personen, durch deren Auftritt, Verhaltensweise und Stil bestimmt. Während im Grossunternehmen diese firmenkulturellen Elemente mehr oder weniger fixiert sind, in Leitbildern, Credos, Normen oder Corporate Identities, gründen sie in Familienunternehmen in der Persönlichkeit des Pioniers und Eigentümers. Somit ist ein Eigentümerwechsel immer auch ein Kulturwechsel. Die Risiken des Kulturwechsels können in der Planung eines Verkaufes oder Teilverkaufes einer Familienunternehmung weder beschreiben, beziffert noch deskriptiv erfasst werden. Der Eigentümer, der die Firmenkultur quasi mit seinem Herzblut geschrieben hat, kann sich kaum vorstellen, dass ein neuer Eigentümer hier Wechselwirkungen erzeugt. Vor allem in Branchen wie der Textil- oder Nahrungsmittelindustrie, in denen Emotionen gegenüber dem Produkt nicht durch technische Gegebenheiten eingegrenzt sind, ist die Unternehmenskultur zwangsläufig personengeprägter und stärker dem Verwurzelten, Hergebrachten verhaftet. Das hat zur Folge, dass die Strukturen des Unternehmens weniger auf Flexibilität angelegt sind. Sie sind personenbezogen und neigen dazu, bei Veränderungen nicht elastisch zu reagieren, sondern zu zerbrechen.

Schwierige Suche nach neuen Eigentümern

Eigentümer von Familienunternehmen, bei welchen der Versuch scheiterte, Kultur und Struktur an die neuen Herausforderungen eines konkurrenzintensiveren Marktumfeldes anzupassen, suchen heute oft vergeblich nach neuen Eigentümern. Auch wenn es schwierig ist, Transparenz über die Situation des Angebots an Firmen zu schaffen, haben professionelle M&A-Berater einen gewissen Überblick. Die Bulletins über Firmensuchen und –angebote vermitteln zur Zeit den Eindruck, als ob mittelständische Familienunternehmen mit Schäden des versuchten und nicht erfolgten Kulturwechsels im Angebot sind. Dies obwohl der in Fahrt gekommene Aufschwung eine deutliche Zunahme der Suchmandate für Firmen ausgelöst hat. Leider ist der Deckungsgrad der Nachfrage- und Angebotsprofile ungenügend, so dass das Firmenangebot die Arbeit des mit einer Suche betrauten M&A-Beraters nicht erleichtert. Zweifellos hat das schwierigere Marktumfeld die Qualitätskriterien des Suchauftrages erhöht. Das gesuchte Unternehmen soll vor allem frei von spezifischen Risiken mittelständischer Familienunternehmen sein. Insbesondere ist in der Risikobeurteilung des neuen Unternehmens darauf zu achten, dass der Übernahmezeitpunkt nicht in einer firmenstrategischen Endphase erfolgt. Diese zeichnet sich durch folgende Phänomene aus:

- Hoher Altersdurchschnitt des Kaders;
- auslaufende Verträge mit Marktpartnern, welche aufgrund des sich durchsetzenden EU-Rechtes kaum verlängerbar sind. Ungenügende Rechnungslegung, welche es zulässt, dass die Nutzung betrieblicher Immobilien nicht zu kostenechten Preisen erfolgte;
- Fehlen oder ungenügendes Anpacken von Nachfolgeregelungen, welche eine Kontinuität und Weiterentwicklung des Kaders sicherstellen;
- mangelhafte Ausgliederung von nicht betriebsnotwendigen Aktiven;
- mangelhafte Umsetzung im Sinne einer Alibiübung formulierter Strategien.

Eine Grosszahl traditionsreicher Familienunternehmen haben sich, von aussen gesehen, massiv angestrengt, die Ablösungs- und Kulturwechselphase rechtzeitig einzuleiten. Es wurden in der Folge vielleicht etwas zu spät formale Firmenstrukturen aufgebaut, die wohl auf dem Präsentationspapier einen ausgezeichneten Eindruck machen und dem Strukturierer einen schönen Leistungsausweis bescheren. Gehen wir jedoch mit Interviews und konsequenten Nachforschungen in Führung- und Verhaltensweisen des Unternehmens hinein, stellen wir zu unserem Schrecken oft fest, dass sich eigentlich fast nichts geändert hat. Genau in dieser Situation liegen beachtliche Risiken, sowohl für den neuen Eigentümer als auch für den von ihm beauftragten General Manager. Es ist bekanntlich wesentlich einfacher, Alibistrukturen zu kreieren als nach diesen neuen Strukturen zu leben.

Wenn Unternehmensstrukturen zudem noch eine stark steueroptimierende Ausrichtung besitzen, wird die Generalbegründung vorgeschoben, dass dieser Überbau ja doch nur steuerliche Motive habe und im übrigen alles ruhig beim alten bleiben könne. Dies trifft vor allem für interne Verrechnungspreise zu. Wenn die Wertschöpfungserfassung nicht von Grund auf definiert und gelebt wird, sind die Resultate interner Verrechnungspreis-Diskussionen lediglich ein Spiegelbild der Machtpositionen des mittleren Kader.

Renditekennziffern, Firmenbewertungen nach der sogenannten Praktikerformel mittels eines gewichteten Durchschnitts von Ertragswert und Substanzwert oder Bewertung der Nettosubstanz genügen bei weitem nicht zur Selektion mittelständischer Familienunternehmen. Es ist die Fähigkeit des Unternehmens zu ermassen, Kultur- und Strukturwechsel zu ertragen und daraus neue Kräfte und strategische Ansatzpunkte zu gewinnen. Die Veränderungsgeschwindigkeit auf dem Märkten und das Aufkommen völlig ungewohnter, neuer Konkurrenten sind Rahmenbedingungen, die althergebrachten und bisher erfolgreichen Firmenstrukturen das Überleben erschweren.

Einige markante Beispiele aus der Beratungspraxis zeigen auf, dass die Gestaltung neuer Strukturen in einer Endphase des pionierorientierten Unternehmens äusserst schwierig ist.

Kader miteinbeziehen

Ob die Strukturerneuerung in der Endphase gelingt oder nicht, ist in überwiegendem Masse davon abhängig, ob das verunsicherte Kader Gelegenheit hatte, an die Planungen mitzuwirken. Dabei geht es nicht darum, Fäden vom Kader ausarbeiten zu lassen, sondern vielmehr, dem Kader bewusst zu machen, dass die Strukturanpassung ein laufender Prozess ist und dass das Unternehmen jetzt in diese neue Phase einmündet. Wird das nicht so angepackt, läuft die Unternehmung in Gefahr, Potential

durch innerbetrieblichen Hader zu absorbieren. Wenn es gelingt, die bisherigen Stärken des mittelständischen Unternehmens rechtzeitig in das Prozessdenken einfließen zu lassen und somit der Kulturwechsel als Prozessphase verstanden wird, hat das gute mittelständische Unternehmen aufgrund seiner intakten Fundamente gute Aussichten, aus den Brüchen und Veränderungen der Märkte in der heutigen Zeit eine neue Erfolgsposition aufzubauen. Dieser Umstand erfordert bei der Firmenübernahme nicht nur Rechenarbeit, sondern psychologische und führungs-mässige Massarbeit zur Kulturübertragung.