

---

# Controlling und Leadership: Überlegungen im Kontext der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen

## 2

Andreas Wieseahn

---

### Zusammenfassung

Die Unternehmensnachfolge ist eine unvermeidliche, hochkomplexe Führungsaufgabe eines jeden Familienunternehmers. Veröffentlichungen zur Unterstützung dieser Aufgabe durch ein Nachfolgecontrolling sind allerdings vergleichsweise selten. Der vorliegende Beitrag skizziert auf der Grundlage des Führungsprozesses in Familienunternehmen und unter Berücksichtigung des Einflusses der sozialen Systeme Familie, Unternehmen und Gesellschafter den Ablauf eines Nachfolgecontrollings. Auf Basis einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Aufgabenträger und Unternehmer kann dessen Willensbildung und Willensdurchsetzung wirkungsvoll durch das Nachfolgecontrolling unterstützt werden. Die Aufgaben des Controllings liegen dabei v. a. in der Informationsversorgung des Unternehmers, Koordination der beteiligten Systeme und der Rationalitätssicherung der Entscheidungen. Hierzu werden theoretische Überlegungen mit praktischen Beispielen und großzahligen empirischen Untersuchungsergebnissen untermauert.

---

## 2.1 Einleitung

In Theorie und Praxis herrscht Einigkeit darüber, dass Controlling das Management bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützt. Es erscheint demnach naheliegend, dass insbesondere bei unvermeidlichen, besonders schwierigen und komplexen Aufgaben das Controlling eine wesentliche Rolle spielt. Bei der Unternehmensnachfolge

---

A. Wieseahn (✉)  
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin, Deutschland  
E-Mail: andreas.wieseahn@h-brs.de

in Familienunternehmen handelt es sich unzweifelhaft um eine solche unvermeidliche, hochkomplexe Führungsaufgabe: Die Familie, das Unternehmen und ggf. die Gesellschafter müssen sich vor dem Hintergrund der geltenden erbrechtlichen, familienrechtlichen, gesellschaftsrechtlichen und steuerrechtlichen Vorschriften und unter Einbeziehung soziologischer, psychologischer und nicht zuletzt betriebswirtschaftlicher Überlegungen auf die optimale Nachfolgeform einigen. Erstaunlicherweise sind Veröffentlichungen zum Controlling der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen vergleichsweise selten (vgl. Hofmann 1996, S. 283 ff.; Stephan 2002). An einer mangelnden praktischen Bedeutung der Unternehmensnachfolge kann es indes nicht liegen. Das *Institut für Mittelstandsforschung (IfM)* prognostiziert im Zeitraum von 2014 bis 2018 jährlich etwa 27.000 Nachfolgen in deutschen Familienunternehmen: Rein mathematisch also etwa eine Nachfolge alle zwanzig Minuten. Die Nachfolgen haben sich im Vergleich zum Prognosezeitraum 2010–2014 um mehr als 20 % gesteigert (vgl. Kay und Suprinovič 2013, 2015). Darüber hinaus zeigen Langzeituntersuchungen des *Deutschen Industrie- und Handelskammertages* eine zunehmende Schwierigkeit für die Unternehmer einen Nachfolger zu finden. Kamen 2010 auf einen Unternehmer rechnerisch noch 1,59 übernahmewillige Nachfolger, so waren dies 2013 lediglich noch 1,03 potenzielle Unternehmensübernehmer (vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2013).

Aus theoretischer Sicht könnte ein Grund für die mangelnde Berücksichtigung in der Literatur sein, dass die Fragestellung in die Schnittmenge der genannten wissenschaftlichen Teildisziplinen fällt und damit eine Betrachtung – z. B. lediglich aus Sicht der Rechtswissenschaften – der Fragestellung nicht vollumfänglich gerecht werden würde. Es könnte auch sein, dass mit dem Controlling allgemein und speziell in Familienunternehmen trotz der großen Zahl an Veröffentlichungen zum strategischen Controlling eher die Unterstützung bei operativen Fragestellungen verbunden wird. Vielleicht wird die Nachfolge auch als einmalige, singuläre Situation im Leben des Unternehmers als nicht geeignet empfunden, um durch den regelmäßigen, revolvierenden unternehmerischen Controllingprozess unterstützt zu werden. Schließlich ist es aus praktischer Sicht vorstellbar, dass die Unternehmensnachfolge die Privatsphäre des Unternehmers so stark berührt, dass er keine Unterstützung durch eine betriebliche Funktion wünscht. Welche Gründe sich auch immer finden lassen: Aus wissenschaftlicher und auch praktischer Sicht ist dieser Zustand vergleichsweise unbefriedigend.

Vor diesem Hintergrund sind die folgenden Ausführungen als ein theoretisch basierter und dabei gleichermaßen anwendungsorientierter Beitrag zur Gestaltung des Prozesses des Nachfolgecontrollings zu verstehen. Ausgangspunkt der Argumentation ist der unternehmerische Führungsprozess. Die Überlegungen basieren sowohl auf normativ-theoretischen als auch empirischen Untersuchungsansätzen. Die empirischen Erkenntnisse beruhen auf einer im Herbst 2014 durchgeführten Befragung von 1492 Unternehmern in Mittelhessen (Auswertungsquote: 8,0 %; 119 Fragebögen). Darüber hinaus erfolgte im gleichen Zeitraum die Befragung von 100 am deutschen Mittelstand interessierten potenziellen Unternehmensübernehmern (Auswertungsquote: 25,0 %; 25 Fragebögen).

Flankierend hierzu wurden 11 Interviews mit Unternehmensübergebern zu ihren Erfahrungen zur Unternehmensnachfolge geführt (vgl. Wegmann und Wieseahn 2015). Zusätzlich werden veröffentlichte Praxisbeispiele zitiert. Die Unternehmensbeispiele reichen von der lokalen Bäckerei bis zum weltweiten Hotelimperium mit Jahresumsätzen von etwa 2 Mio. EUR bis zu 12 Mrd. US\$. Diese Beispiele und Umfrageergebnisse sind selbstverständlich nicht statistisch repräsentativ für alle Familienunternehmen. Sie können aber als Beleg für die praktische Bedeutung der theoretischen Überlegungen dienen.

---

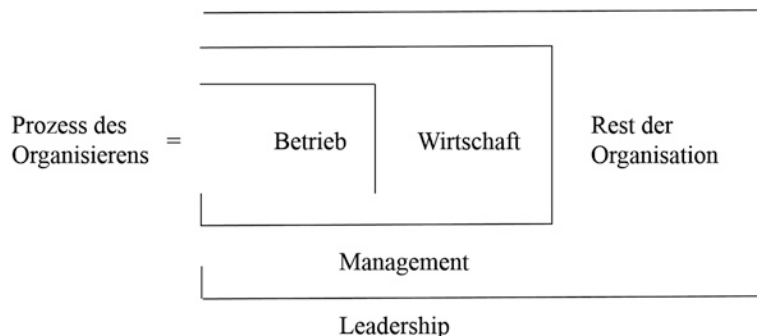
## 2.2 Wesentliche begriffliche Grundlagen

### 2.2.1 Leadership – Führung – Management: Alles inhaltsgleich?!

„Leadership“, „Führung“ und „Management“ werden im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet. In der wissenschaftlichen Gemeinschaft werden allerdings inhaltliche Unterschiede betont. So sieht *Horváth* bei der Podiumsdiskussion zum Thema „Controlling und Leadership“ auf der 10. Sankt Augustiner Controlling-Tagung Leadership und Führung als eine Einheit aus Sicht der Führungskraft. Leadership und Führung umfassen allerdings auch das Führen von Menschen (people's business), während Management v. a. auf die Abläufe und Prozesse innerhalb des Unternehmens abstellt (vgl. hierzu Wieseahn 2016, S. 182). *Deyhle* interpretiert beide Begriffe während der Diskussion aus Sicht des Kunden: Leadership bezieht sich demnach auf die Marktstellung des Unternehmens und bedeutet letztlich Marktführerschaft (vgl. Deyhle 2016, S. 145).

In der angelsächsisch geprägten Leadership-Literatur werden Unterschiede zwischen Leadership und Management v. a. aus dem unterschiedlichen Verständnis der Organisation, der Form der Ausübung der Führung und dem Zeitbezug der Ziele abgeleitet. Die Aufgabe des Leaders, als Träger der Leadership-Funktion, bezieht sich nicht nur auf den wirtschaftlichen Kern des Unternehmens (Betrieb und Wirtschaft) und die in diesem Zusammenhang notwendigen Mittel-Zweck Entscheidungen. Dies haben vielmehr Management und damit der Manager zum Ziel. Der Rest der Organisation, den es mit nicht immer rein rational ableitbaren Stimulanzien wie z. B. Emotionen, Leidenschaften, Karrieren und Erwartungen zu führen gilt, ist das eigentliche Feld von Leadership (vgl. Abb. 2.1) (vgl. Böhmer 2014, S. 86 ff.).

Der Leader hat das „Big Picture“ und die Eigendynamik der ganzen Organisation sowie der Gesellschaft und nicht nur den engen betrieblichen Unternehmenskern im Blick. Somit versucht er durch die Entwicklung und Kommunikation einer sinnstiftenden Vision die Mitarbeiter zu motivieren und zu inspirieren (vgl. Peters 2015, S. 12 f.). Als Visionär, Vorbild und Wohlstandsstifter für alle strategischen Partner des Unternehmens bereitet er das Kommende mit strategischem Weitblick vor (vgl. Hinterhuber und Krauthammer 2005, S. 20 ff.). Der Manager überblickt hingegen lediglich einen Zeithorizont von einem Jahr und versucht in diesem Rahmen durch die Nutzung von Systemen und Strukturen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Er organisiert den Betrieb und führt



**Abb. 2.1** Das angelsächsische Verständnis von Leadership und Management. (vgl. Böhmer 2014, Abb. 9)

analytisch und sachlich distanziert ohne den Rest der Organisation und die Gesellschaft zu berücksichtigen. Abb. 2.2 zeigt wesentliche Unterschiede zwischen Managern und Leadern.

Es ist nicht überraschend, dass der Leader zur Erbringung dieser fast übermenschlichen Leistung über ganz besondere, höherwertige Eigenschaften und Kompetenzen als der Manager verfügen muss. *Metcalf* und *Benn* sprechen bei einer nachhaltigen Unternehmensführung von „extraordinary abilities“ (Metcalf und Benn 2013, S. 381) des Leaders, um die Komplexität des Unternehmens und der Unternehmensumwelt erfolgreich aufeinander abzustimmen und Emotionen anzusprechen. Im Kern handelt es sich dabei v. a. um Charisma, Veränderungsbereitschaft und Intelligenz, die je nach Autor unterschiedlich gewichtet werden (vgl. hierzu und zum folgenden Böhmer 2014, S. 137 ff.). Sprachgeschichtlich lässt sich die Bedeutung von Charisma mit „Gnadengabe“ oder

Der Manager ...	Der Leader ...
- verwaltet	- inspiriert
- rationalisiert	- innoviert
- kontrolliert	- vertraut
- akzeptiert den Status quo	- fordert den Status quo heraus
- setzt den Fokus auf Systeme und Strukturen	- setzt den Fokus auf den Menschen
- denkt kurzfristig	- denkt langfristig
- fragt nach Wie und Wann	- fragt nach Was und Warum
- macht die Dinge richtig	- macht die richtigen Dinge
- hat Untergebene	- hat Anhänger
- ist risikoscheu	- ist risikobereit
- schafft Kontinuität	- fordert Veränderungen
- neigt zum Pessimismus	- neigt zum Optimismus
- imitiert eine andere Person	- schafft ein Persönlichkeitsbild

**Abb. 2.2** Gegenüberstellung der Führungspersonen Manager und Leader. (vgl. Peters 2015, Abb. 1.2)

„Geschenk der Gnade“ gleichsetzen. Dem Leader wird eine besondere, übernatürliche Bestimmung zugeschrieben. Auf diesem Gottesgnadentum basierende Visionen und daraus abgeleitete Veränderungen wirken natürlich und ergeben sich quasi aus sich selbst heraus. Das weckt in den Geführten die Bereitschaft und Energie, die notwendigen großen Änderungen zur Realisation der Vision des Leaders mitzugehen. Die charismatische Führungsperson erzeugt so in Kombination mit ihrer stimulierenden Intelligenz eine starke, übernatürlich erscheinende, emotionale Bindung zwischen sich und den Geführten. Dem Manager hingegen werden die skizzierten Eigenschaften weitgehend abgesprochen. Das Verhältnis des Managers zu den Mitarbeitern ist dadurch v. a. distanziert, rational und gefühllos.

*Böhmer* hat zu dieser polarisierenden Sicht einen alternativen Theorieentwurf vorgelegt, welcher versucht, Leadership und Management als Elemente von Organisationen zur Selbstreproduktion zu verstehen (vgl. hierzu und zum folgenden *Böhmer* 2014). Dies erscheint notwendig, da u. a. die Abgrenzungen zwischen Leadership und Management oder zwischen Betrieb, Wirtschaft, Rest der Organisation und Gesellschaft nicht eindeutig sind. Darüber hinaus ist es theoretisch-normativ wenig überzeugend und konnte bislang empirisch nicht hinreichend belegt werden, dass in der gegenwärtigen äußerst dynamischen, hochkomplexen globalen Wirtschaft organisationaler Erfolg durch die charismatischen Eigenschaften eines Führers erreicht werden kann. Auf Basis der neueren Systemtheorie nach *Luhmann* (vgl. *Luhmann* 1999) versteht *Böhmer* eine Organisation als soziales, nicht kalkulierbares System. Die Organisation ist dann ihr eigenes Werk und organisiert sich v. a. durch Kommunikation selbst (Autopoiesis). Die Wertschöpfungstiefe von Organisationen sinkt zwar durch die Konzentration auf Kernkompetenzen kontinuierlich, dennoch werden die Entscheidungssituationen durch horizontale, vertikale, geografische und externe Rahmenbedingungen vielschichtig und unübersehbar. Die Trennung von Leadership und Management versperrt, so *Böhmer*, den Weg zur Lösung der alltäglichen und grundlegenden Herausforderungen einer Organisation. Die dazu notwendigen Entscheidungen können nicht von einem Leader oder Manager organisationsextern vorgegeben werden und lassen sich damit nicht auf außergewöhnliche Fähigkeiten einer Person zurückführen. Vielmehr sind einerseits die Umweltbedingungen zu komplex und turbulent. Andererseits vermischen sich die Führungstätigkeiten im Netzwerk der Entscheidungen einer Organisation, sodass jeder Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitmachen aufgerufen ist. Organisationen benötigen also zur Sicherstellung ihrer permanenten Leistungsfähigkeit einen Zugang zur Urteilsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und deren Erfahrungen. Neues und Überraschendes kann nur so ständig in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

Leadership und Management werden nach *Böhmer* als funktionaler Teil der Organisation selbst verstanden, welche nicht mehr quasi extern mit einer rational-wirtschaftlichen Maxime auf die Organisation einwirken müssen. Diese funktionsorientierte Sicht – im Unterschied zu einer personenorientierten Sicht als Grundlage der anglo-amerikanischen Leadership-Theorie – „produziert“ Leadership und Management systemintern. *Mintzberg* formuliert das Verbindende zwischen Leadership und Management wie folgt:

„Frankly, I don't understand what this distinction means in the everyday life of organizations. Sure, we can separate leading and management conceptually. But can we separate them in practice? Or, more to the point, should we even try? [...] In other words, **leadership cannot simply delegate management; instead of distinguishing managers from leaders, we should be seeing managers as leaders, and leadership as management practiced well**“ (Mintzberg 2009, S. 8 f.).

Auf Grundlage dieser Überlegungen werden hier Leadership, Führung und Management synonym verwendet und im Kontext der Nachfolge in Familienunternehmen genutzt.

## 2.2.2 Familienunternehmen und ihre verschiedenen Dimensionen der Rationalität

Unter dem Begriff „Familienunternehmen“ werden in der Literatur unterschiedliche Inhalte zusammengefasst. Hier soll nicht im Detail auf die Vielzahl der Inhalte und Bezeichnungen von Familienunternehmen eingegangen werden (vgl. Wieseahn 2015). Für die nachfolgenden Betrachtungen wird als Familienunternehmen ein Unternehmenstyp verstanden, der sich zumindest teilweise im Eigentum mind. einer Familie befindet und diese Familie Management- und Kontrollfunktionen wahrnimmt (Eigentums- und Kontrollansatz) (vgl. Institut für Mittelstandsforschung 2016; Stiftung Familienunternehmen 2016; Wittener Institut für Familienunternehmen 2016). Demnach sind nicht die Unternehmensgröße gemessen in Jahresumsatz, Mitarbeiterzahl oder Bilanzsumme oder die gewählte Rechtsform, sondern die Eigentums- und Kontrollrechte des Unternehmens für die Zuordnung zu Familienunternehmen bedeutsam. Im Rahmen der Unternehmensnachfolge ist – z. B. in Abgrenzung zu Start-ups – das „transgenerationale Moment“ (Wittener Institut für Familienunternehmen 2016) des Familienunternehmens hervorzuheben, welches in einigen Definitionen zusätzlich genannt wird. Ein Unternehmen, das zu wesentlichen Teilen im Eigentum einer Familie ist und von dieser kontrolliert und gesteuert wird, gilt demnach erst dann als Familienunternehmen, wenn geplant ist, es an die nächste Familiengeneration weiterzugeben.

Aus dieser Definition ergibt sich, dass zur Erklärung und zum Verständnis der Wirkungsmechanismen in Familienunternehmen auf Basis der Systemtheorie drei Typen von sozialen Systemen mit unterschiedlichen Rationalitäten zu berücksichtigen sind (vgl. hierzu und zum folgenden umfassend Simon 2012). Zunächst ist da die Familie, die in der westlichen Welt in der Regel aus drei Generationen (Großeltern, Eltern und Kindern) besteht. Diese Generationen durchlaufen eine gemeinsame persönliche Entwicklung, bei der sich die Rollen des Einzelnen in dem Drei-Generationen-Schema verändern. Auch wenn sich für die Familie in den letzten Jahrzehnten verschiedenste Varianten entwickelt

haben (z. B. Lebensabschnittspartnerschaften, Patchwork-Familien, gleichgeschlechtliches Elternpaar), folgen diese dennoch im Kern den Spielregeln und Beziehungsmustern der bürgerlichen Kleinfamilie. Daran ändert sich im Laufe der Zeit nur wenig und so ist die Familie ein vergleichsweise stabiles, wenig komplexes soziales System. Es bedarf keiner formalisierten oder technischen Kommunikationsformen, sondern die Kommunikation erfolgt regelmäßig und personenorientiert. Dies macht die Familie sehr flexibel bei Reaktionen auf Veränderungen. Die Beeinflussung des Verhaltens der Familienmitglieder folgt nicht rechtlichen oder ökonomischen Gesetzmäßigkeiten, auch wenn diese natürlich in der Familie gelten, sondern wird maßgeblich durch emotionale Bewertungen durch die personenorientierte Rationalität bestimmt.

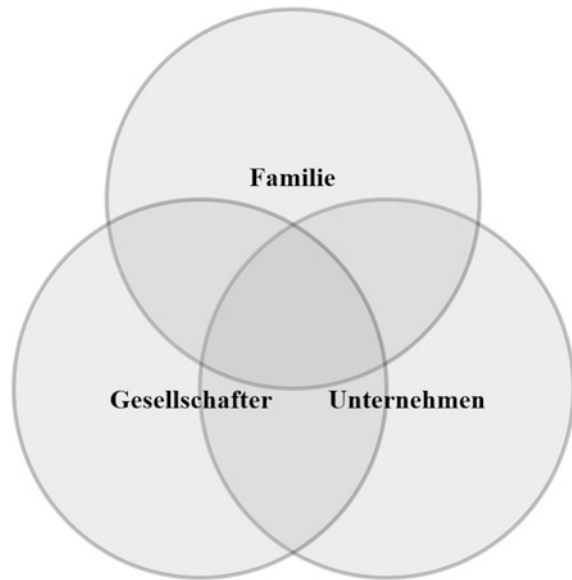
Im Unterschied dazu folgen Unternehmen, als zweites zu berücksichtigendes soziales System, einer betriebswirtschaftlichen Rationalität. Das Sachziel von Unternehmen besteht sehr vereinfacht darin, Produkte und Dienstleistungen auf Märkten zu verkaufen, um durch die so realisierten Einzahlungsüberschüsse die Existenz der Organisation nachhaltig zu sichern. Die Mitarbeiter haben in diesem System die Aufgabe als Träger von Funktionen zur Lösung von Sachproblemen beizutragen. Dafür stellt der Mitarbeiter der Organisation einen Teil seiner Fähigkeiten zur Verfügung und erhält im Gegenzug eine Bezahlung. Da sich Unternehmen im Wirtschaftssystem behaupten müssen, sind sie permanent gezwungen sich an die Veränderungen der Märkte anzupassen. Das Markttempo ist heute schneller als die Veränderungsgeschwindigkeit von Menschen. Dies ist ein Vorteil der Unternehmen, da ihre Wandlungsfähigkeit nicht von dem individuellen Entwicklungstempo des Einzelnen abhängig ist. Falls erforderlich wird der Mitarbeiter ausgewechselt und so das Unternehmen an die neue Marktsituation angepasst. Aus der Sachorientierung im Unternehmen und der Personenorientierung in der Familie resultieren verschiedene Zustände des Einzelnen. Vereinfacht formuliert dient der Einzelne bzw. seine Arbeit innerhalb der Familie als Zweck und innerhalb des Unternehmens als Mittel.

Das dritte zu berücksichtigende soziale System in Familienunternehmen sind die Eigentümer des Unternehmens. Ihre Entscheidungsfindung folgt v. a. formaljuristischen Regelungen, da die Basis ihrer Interaktion in einem juristisch verbindlichen Dokument niedergelegt ist. Im Konfliktfall ziehen die Gesellschafter rechtliche Regelungen, die durch Gerichte gesichert werden, in die Entscheidungsfindung ein. Diese Regelungen folgen keiner familiär-persönlichen oder sachlich-betriebswirtschaftlichen Rationalität. Die drei Logiken der Entscheidungsfindung vor Gericht, in der Familie und im Unternehmen unterscheiden sich wesentlich voneinander und verursachen in der Praxis ein hohes Konfliktpotenzial. *Simon* formuliert dies sehr eingängig wie folgt:

„Das, was »rechtmäßig« ist, ist aus einer familiären Perspektive oft nicht »gerecht«, und das was »gerecht« und/oder »rechtmäßig« ist, ist leider nur manchmal ökonomisch »richtig«“ (*Simon* 2011, S. 55 ff. zitiert nach *Simon* 2012, S. 22).

Die drei Systeme, aus denen sich die verschiedenen Rationalitätsdimensionen ergeben, sind in Abb. 2.3 dargestellt. Sie sind insbesondere bei der Ausgestaltung des Controllingprozesses der Unternehmensnachfolge zu berücksichtigen.

**Abb. 2.3** Die drei sozialen Systeme des Familienunternehmens. (Darstellung in Anlehnung an Simon 2012, Abb. 4)



### 2.2.3 Unternehmensnachfolge und ähnliche Begriffe

Die Begriffe „Unternehmensnachfolge“, „Unternehmernachfolge“ und „Generationenwechsel“ werden häufig gleichbedeutend genutzt und je nach Verwendungszweck unterschiedlich weit interpretiert. Die Unterscheidungen der kausal-analytischen, prozessualen, funktionalen und institutionalen Analyseperspektiven und die grundlegenden Möglichkeiten der Nachfolge anhand der in der Praxis beobachtbaren typischen Nachfolgealternativen

- Familieninterne Nachfolge,
- Fremdmanagement,
- Unternehmensunabhängigkeit,
- Unternehmensverkauf und
- Stiftung

bei *Stephan* geben einen umfassenden Überblick über wesentliche begriffliche und typologische Grundlagen der Unternehmensnachfolge (vgl. Stephan 2002, S. 11 ff.). Hier wird in Anlehnung an die Arbeiten des *IfM* die Abgabe der Leitung eines Familienunternehmens durch den Eigentümer sowie der vollständige oder teilweise Wechsel des Eigentums als Unternehmensnachfolge verstanden (vgl. Kay und Suprinovič 2015).



### 2.3 Der Führungsprozess als Ausgangspunkt eines Nachfolgecontrollings

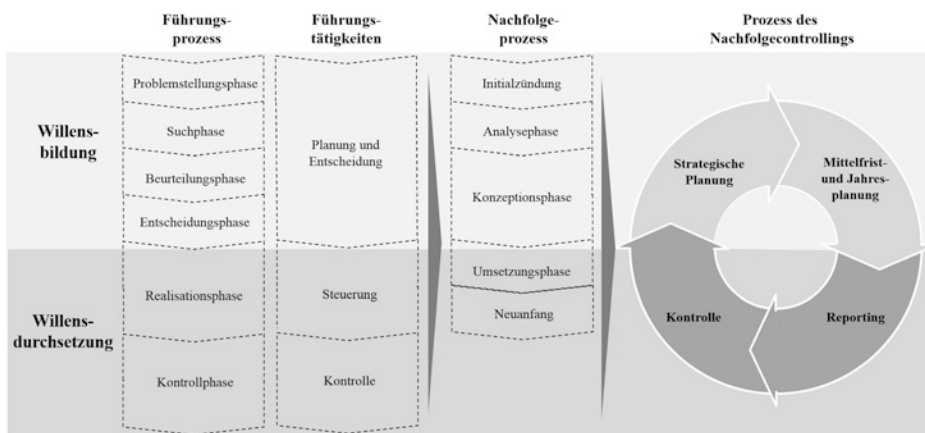
In der deutschsprachigen Controllingliteratur wird Führung, basierend auf den Arbeiten von *Hahn* und *Hungenberg*, (vgl. *Hahn* und *Hungenberg* 2001, S. 32 ff.) als Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung mit der Übernahme der hiermit verbundenen Verantwortung verstanden (vgl. hierzu und zum folgenden *Horváth* 2011, S. 93 ff.; *Weber* und *Schäffer* 2014, S. 58 ff.). Die Teilprozesse lassen sich abstrakt in unterschiedliche Führungsphasen zergliedern. Systematische Willensbildung umfasst demnach das Erkennen der Problemstellung, das Evaluieren möglicher Handlungsalternativen, die Bewertung und Beurteilung der Alternativen und schließlich die Festlegung der zu realisierenden Handlungsmöglichkeit. Daran schließt sich die Umsetzung der Entscheidung in der Willensdurchsetzung an. Diese hat zum Ziel, die gewählte Handlungsmöglichkeit durchzusetzen und damit in der betrieblichen Praxis zu realisieren. Während der Realisation kann es zu unterschiedlichen Störungen kommen, die zu Differenzen zwischen dem mit der Entscheidung angestrebten Ergebnis und dem tatsächlich erzielten Resultat führen. Um Abweichungen zwischen geplantem und realisiertem Ergebnis aufzudecken, ist eine Kontrolle der Ergebnisse in der Realisationsphase notwendig. Diese wird – je nach Autor – als Teil der Willensdurchsetzung oder als eigenständiger Prozess betrachtet. Als Folge der Kontrolle sind Änderungen in der Willensbildung oder bei der Willensdurchsetzung in Form von Rückkopplungen möglich. Vereinfacht können die Führungsphasen zu den Führungstätigkeiten Planung und Entscheidung, Steuerung und Kontrolle zusammengefasst werden.

Die Regelung der Unternehmensnachfolge obliegt dem Unternehmer und damit letztlich der Unternehmensführung. Die skizzierten Führungsprozesse der Willensbildung und Willensdurchsetzung sind somit auch für die Abgabe der Leitung eines Familienunternehmens sowie bei dem vollständigen oder teilweisen Wechsel des Eigentums des Unternehmens erkennbar. Die Versuche, den Nachfolgeprozess in Teilprozesse zu zergliedern, sind sowohl in der theoriegeleiteten als auch anwendungsorientierten Literatur vielfältig. Wesentliche inhaltliche Unterschiede sind indessen kaum erkennbar. Die Modelle unterscheiden sich v. a. in der Anzahl, der zeitlichen Anordnung und der Gewichtung der Aufgaben innerhalb der Teilprozesse (vgl. etwa die Phasenmodelle bei *Brass* 2015; *Halter* und *Schröder* 2012; *Riedel* 2012 sowie die Gegenüberstellung verschiedener Phasenmodelle bei *Olbrich* 2014, S. 11 ff.). Im Folgenden wird die Unternehmensnachfolge beispielhaft in fünf Phasen unterteilt (vgl. hierzu und zum folgenden *Watrin* 1998). Zunächst muss ein Problembewusstsein für die Notwendigkeit der Übergabe beim Unternehmensübergeber geschaffen und die psychologische Hürde zur Beschäftigung mit dieser Phase des Unternehmertums überwunden werden. Nach dieser Phase der „Initialzündung“ folgt die objektive Analyse des derzeitigen Zustands der Systeme Unternehmen, Gesellschafter und Familie in der Analysephase. Die Analysephase mündet in der Zielfindung, bei der eine Nachfolgealternative ausgewählt und dann in der Konzeptionsphase in einem Übergabeplan konkretisiert wird. Dieser Plan sollte nicht nur

die einzelnen zu treffenden Maßnahmen, sondern auch eine konkrete zeitliche Zuordnung umfassen. Die Willensbildung ist hier abgeschlossen und es schließt sich die Willensdurchsetzung in der Umsetzungs- und Neuanfangsphase an. In der Umsetzungsphase werden nach gewählter Nachfolgealternative unterschiedliche Maßnahmen zur Realisation des Geplanten durchgeführt. Die Nachfolge endet mit dem unternehmerischen Neuanfang durch den Nachfolger, bei dem nicht selten auch organisatorische Änderungen im Unternehmen umgesetzt werden, um die alte, auf den Vorgänger zugeschnittene Struktur an die neue Unternehmensstrategie anzupassen.

Auffallend ist, dass *Watrin* und andere (vgl. etwa auch Brass 2015; Halter und Schröder 2012) ohne eine explizite Kontrollphase im Nachfolgeprozess auskommen. Häufig wird in diesem Zusammenhang lediglich von der Abwicklung der Übertragung oder der Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen gesprochen. Dabei wird u. E. die zeitliche Dimension des Nachfolgeprozesses unterschätzt. Je nach Komplexität des Unternehmens kann sich die Nachfolge von der ersten Planung bis zur vollständigen Umsetzung durchaus über fünfzehn Jahre erstrecken. Veränderungen der Ausgangssituation sind über diesen Zeitraum aufzunehmen und mit den Planungen abzugleichen (Vergleich Soll-Ist), um zu prüfen, ob Abweichungen auftreten. Darauf aufbauend sind die Gründe für die Abweichungen zu analysieren und – falls erforderlich – Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Diese Maßnahmen sind Resultat einer Kontrolle und können zu einer Überarbeitung der bestehenden Planung führen.

Auf Basis dieser Überlegungen ergibt sich der Prozess des Nachfolgecontrollings aus den Phasen der strategischen und operativen Planung, des Reportings und der Kontrolle. In Abb. 2.4 sind die Zusammenhänge zwischen den dargestellten idealtypischen Führungsprozess- und Nachfolgeprozesselementen sowie dem Prozess des Nachfolgecontrollings dargestellt.



**Abb. 2.4** Führungs-, Nachfolge- und Nachfolgecontrollingprozess

Aufbauend auf diesen Überlegungen wird das Nachfolgecontrolling in Familienunternehmen als die Unterstützung von Führungsaufgaben des Unternehmensübergabers, die durch Nutzung von zielbezogenen Instrumenten sicherstellt, dass die Entscheidungen und Führungstätigkeiten bei der Unternehmensnachfolge unter Berücksichtigung der sozialen Systeme Unternehmen, Familie und Gesellschafter rational getroffen und durchgeführt werden, definiert. Im Folgenden werden einzelne Aspekte der Phasen des Nachfolgecontrollings näher beschrieben.

---

## **2.4 Ausgewählte Aspekte des Nachfolgecontrollingprozesses**

### **2.4.1 Strategische Planung sowie Mittelfrist- und Jahresplanung**

Die Ausgestaltung des Controllings der Unternehmensnachfolge muss bei den Zielen, die mit der Nachfolge verfolgt werden, beginnen. Aus den beschriebenen im Familienunternehmen aufeinandertreffenden sozialen Systemen Unternehmen, Familie und Gesellschafter ergeben sich ganz unterschiedliche Zielsetzungen. So wird der Unternehmensübergaber als Teil des Systems Unternehmen Ziele verfolgen, die v. a. durch die Verantwortung für das Unternehmen, die Mitarbeiter, ihre Familien und das eigene Lebenswerk geprägt sind (vgl. auch Hofmann 1996, S. 24 ff.). Aus dieser sachlich-betriebswirtschaftlichen Rationalität ergibt sich das dominierende Ziel: Das Unternehmen soll auch nach der Übergabe erfolgreich sein. Erfolgsziele können im betriebswirtschaftlichen Sinne in Form von Sachzielen, die auf reale Objekte und Prozesse des Unternehmens – wie etwa der Herstellung einer bestimmten Anzahl von Produkten – bezogen sind, konkretisiert werden. In Form von nominalen Auswirkungen des Produktionsprozesses kann der Erfolg aber auch über Formalziele – wie etwa Umsatz, Rentabilität oder Liquidität – präzisiert werden. Dies ist v. a. die Zielkategorie des Unternehmenscontrollings.

Das Erfolgsziel ist für den Unternehmensübergaber selbstverständlich auch als Teil des sozialen Systems Familie wichtig, da es z. B. bei einer familieninternen Nachfolgeregelung die materielle Zukunft der Familie beeinflusst. Aus dieser Systemzugehörigkeit wird der Unternehmensübergaber die Ziele aber v. a. aus seiner Rolle als Ehemann, Vater und/oder Sohn innerhalb der Familie ableiten. Aus der familiär-persönlichen Rationalität geht es demnach z. B. um die Gleichbehandlung aller Kinder bei der Nachfolge, die generelle Zukunftssicht der Familie auf das Unternehmen und die Vermeidung von langfristigen Beziehungsbrüchen innerhalb der Familie durch die Nachfolgegestaltung (vgl. auch Hofmann 1996, S. 18 ff.). Eine gerechte Nachfolgeregelung und die Ausgestaltung des Nachfolgeprozesses unter Erhaltung des Familienfriedens sind demnach mögliche Ziele, die sich aus der Rolle des Übergabers innerhalb der Familie ergeben können.

Ist der Unternehmer am Eigentum des Unternehmens beteiligt, so ist er auch Gesellschafter. Er wird dann ebenfalls an der langfristigen Erfolgssicherung des Unternehmens interessiert sein, um den Wert seines Unternehmensanteils zu maximieren und so den

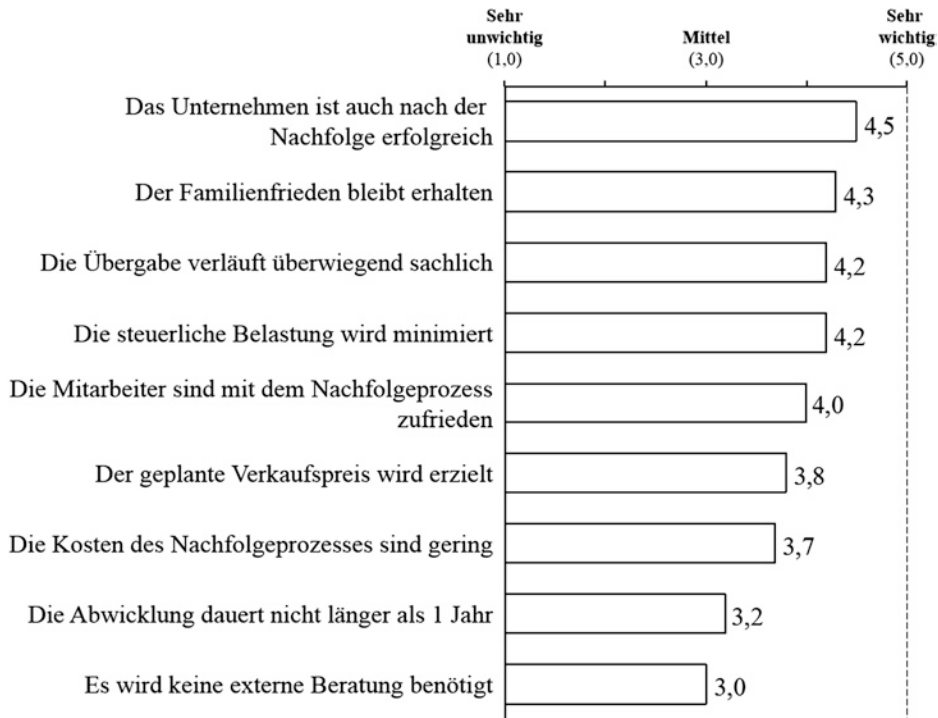
höchst möglichen Verkaufspreis zu erzielen. Hinzu kommen aber Ziele, die sich z. B. bei einer familieninternen Nachfolgeregelung aus dem Machterhalt und der Entscheidungsfähigkeit des Gesellschafterkreises und damit aus der formaljuristischen Vertragslogik ableiten. Der Unternehmernesschafter wird bemüht sein, eine weitgehende Zersplitterung des Eigentums, die sich aus dem Gleichbehandlungsziel des Systems Familie ergeben könnte, zu verhindern, damit auch nach der Unternehmensnachfolge Entscheidungen effizient getroffen werden können. Die sich aus den verschiedenen Zielen der drei sozialen Systeme ergebenden Konflikte können vielfältig sein und müssen im Rahmen des Nachfolgeprozesses gelöst werden.

Die Unternehmensübernahme von *Frank Blesgen* von seinem Vater zeigt den Zielkonflikt zwischen den sozialen Systemen Familie und Unternehmen deutlich (vgl. hierzu und zum folgenden Blesgen 2015). *Frank Blesgen* hat 1995 von seinem Vater die familiäre Bäckerei übernommen und seitdem zu einem Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 2,4 Mio. EUR und 50 Mitarbeitern systematisch ausgebaut. Bei der Einigung über den Kaufpreis treffen die Preisvorstellungen des Vaters nicht den sachlich-betriebswirtschaftlich ermittelten Unternehmenswert. *Frank Blesgen* schildert den Zielkonflikt und seinen Umgang damit sehr offen:

„Na ja, mein Vater machte für sich eine Rechnung auf und ermittelte so eine monatliche Zahlung, die er nach Übergabe des Betriebs bis an sein Lebensende beziehen wollte. Über 10 Jahre sollte diese Zahlung zunächst konstant bleiben und dann, nachdem Maschinen und Geräte abgegolten waren, um die Hälfte reduziert werden. [...] Neben dieser eigenen Rechnung haben wir dann einen Externen gebeten den Kaufpreis zu ermitteln und dann ging es los: Die monatliche Zahlung die mein Vater ermittelt hatte lag um etwa 30 % höher als die extern ermittelte Zahlung. [...] Viel verhandelt haben wir auch nicht. Für mich war ganz klar: Es geht um den Lebensabend meines Vaters und meiner Mutter und ich hatte eine Vision wie ich den Betrieb weiterentwickeln wollte und so habe ich dann gesagt: „Ich schaffe das! Ärmel hochkrepeln und los. [...] Aus heutiger Sicht muss ich sagen, dass es ein wenig blauäugig von mir war. [...] Ich glaube man kann schon sagen, dass Kinder für das Familienunternehmen mehr zahlen als Externe. Ich finde das auch ein Stück weit erklärbar. Man verhandelt mit seinem Vater wahrscheinlich nicht so hart wie mit einem Externen. Es sind ja immer noch die Eltern und es geht um die wirtschaftliche Gestaltung des letzten Lebensabschnitts der Eltern“ (Blesgen 2015, S. 122 f.).

Diese aus theoretischen Überlegungen abgeleiteten Ziele des Nachfolgeprozesses lassen sich auch empirisch belegen. In der eingangs beschriebenen Befragung von 1492 Unternehmensübergebern wurden die Teilnehmer u. a. gebeten, die Bedeutung von vorgegebenen Faktoren für den Erfolg des Nachfolgeprozesses zu beurteilen. Die Antworten sind in Abb. 2.5 dargestellt und können als Indikatoren für die Ziele der Nachfolge von Unternehmensübergebern interpretiert werden.<sup>1</sup> In der Beurteilung der Erfolgsfaktoren spiegeln sich die sozialen Systeme Unternehmen, Familie und Gesellschafter wider.

<sup>1</sup>Weitere empirische Studien zu Zielen der Unternehmensnachfolge finden sich in der Literaturanalyse bei Stephan (2002, S. 117 ff.).



**Abb. 2.5** Wichtigkeit von Faktoren für den Erfolg des Nachfolgeprozesses aus Sicht des Unternehmensübergabers. (vgl. Wieseahn 2015, S. 33 ff.)

Diese Zielfindung ist Teil der Willensbildung des Unternehmensübergabers. Das Nachfolgecontrolling kann hier helfen, indem es den Unternehmensübergaber durch die Übernahme delegierbarer Aufgaben gezielt unterstützt. Dies geschieht durch Informationsversorgung, Koordination und Rationalitätssicherung der Entscheidungen des Unternehmers (vgl. zu diesen Controlling-Konzeptionen etwa Küpper 2008, S. 15 ff.; Weber und Schäffer 2014, S. 20 ff.). Um die Unternehmensnachfolge erfolgreich umzusetzen muss allerdings die Rationalitätssicherung – wie definiert – alle drei skizzierten sozialen Systeme und damit alle Rationalitäten berücksichtigen. Im klassischen Unternehmenscontrolling wird i. d. R. auf die sachlich-betriebswirtschaftliche Rationalität abgestellt (vgl. Weber und Schäffer 2014, S. 37 ff.). Konkret kann das Controlling den Unternehmensübergaber durch die Moderation des Zielbildungsprozesses unterstützen, indem z. B. die relevanten sozialen Systeme strukturiert analysiert und so im Dialog die für den Unternehmensübergaber wichtigen Ziele ermittelt werden. Zielkonflikte werden durch das Controlling transparent gemacht und können durch den systematischen Prozess der Zielpriorisierung zwar nicht aufgelöst, aber in für den Unternehmer wichtige und weniger wichtige Zielkonflikte unterteilt werden. Die so kategorisierten Ziele sollten

in einer Zieldokumentation sorgfältig formuliert und niedergeschrieben werden und sind das Ergebnis dieser Phase der strategischen Planung des Nachfolgecontrollings.

Sind die Ziele der Nachfolge festgelegt ist v. a. zu prüfen, welche der in Theorie und Praxis entwickelten Nachfolgeformen (vgl. hierzu etwa Jung 2015) diese am besten erfüllen. Abb. 2.6 systematisiert die verschiedenen Formen in Abhängigkeit von den Möglichkeiten der Führungs- und der Eigentumsnachfolge.

Neben den dargestellten Formen ist danach zu differenzieren, ob die Gegenleistung für die Eigentumsübertragung entgeltlich, unentgeltlich oder teilentgeltlich erfolgt und die Übertragung von Eigentum und Führung gleichzeitig oder schrittweise durchgeführt wird. Auch bei der Beurteilung der Erreichung der Nachfolgeziele durch die verschiedenen Nachfolgeformen hat das Controlling v. a. durch die Versorgung mit und Aufbereitung von den richtigen Informationen, mit Analysen und durch Koordination zu unterstützen. Darüber hinaus hat auch hier das Controlling die Rationalität der Entscheidung sicherzustellen. Üblicherweise sind nicht alle dargestellten Nachfolgeformen systematisch zu überprüfen, sondern einige fallen offensichtlich oder bereits nach kurzer Analyse weg. So auch bei *Friedhelm Loh*, der sich sehr systematisch und frühzeitig mit der Nachfolgegestaltung befasst hat (vgl. hierzu und zum folgenden Loh 2015). Die *Friedhelm Loh Group* ist eine eigentümergeführte Unternehmensgruppe, deren Leistungsspektrum von Stahlschranksystemen bis hin zu Beratungslösungen bei der Optimierung von Engineering-Prozessen reicht. 2015 erwirtschafteten etwa 11.600 Arbeitnehmer einen Umsatz von ca. 2,2 Mrd. EUR. *Friedhelm Loh* hat sich für die Stiftung als Nachfolgeform entschieden, nachdem einige Formen schnell ausgeschlossen werden konnten:

<b>Eigentums- nachfolge durch</b>	Familienfremde	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grenzfall: Weiterbeschäftigung von Familienangehörigen nach einem Verkauf</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verkauf</li></ul>
	Mischformen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Partner</li><li>▪ Venture-Capital-Geber</li><li>▪ Beteiligungsgesellschaft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Einbezug aktiver Partner</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Stiftung</li></ul>
	Familienangehörige	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Traditionelle, rein familieninterne Nachfolge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gemischte Geschäftsführung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Eigentumsnachfolge mit Fremdgeschäftsführung</li><li>▪ Verpachtung</li></ul>
		Familienangehörige	Mischformen	Familienfremde
<b>Führungsnachfolge durch</b>				

**Abb. 2.6** Nachfolgeformen in Abhängigkeit von der Führungs- und Eigentumsnachfolge. (Darstellung in Anlehnung an Halter und Schröder 2012, Abb. 5)

„Zunächst war die Frage, ob eines unserer drei Kinder das Unternehmen weiterführen möchte, zu beantworten. Als klar war, dass die Kinder andere Lebensplanungen haben, war die nächste Überlegung eine Übergabeform zu finden, die zukünftig möglichst viele Freiräume bei der Gestaltung der Unternehmensfortführung lässt. [...] Um ein Unternehmen in unserer Größe in eine AG umzuwandeln benötigen sie etwa drei Jahre. Das ist eine lange Zeit, in der sich die Organisation sehr stark mit sich selbst beschäftigt. Darüber hinaus ist das Unternehmen dann öffentlich und transparent und es unterliegt anderen rechtlichen Vorgaben, die nicht einem typischen Familienunternehmen entsprechen. In unserer Situation, in der mir wichtig ist bei der Übergabegestaltung möglichst viele Freiräume zu erhalten, ist die Stiftung als Gestaltungsinstrument sehr geeignet“ (Loh 2015, S. 156).

Wie bei *Friedhelm Loh* endet diese Phase der strategischen Planung mit der Auswahl einer Nachfolgeform. Auch hier sind das Ergebnis und die Bewertung der Nachfolgeformen umfassend zu dokumentieren, damit die Entscheidung auch in der Zukunft nachvollziehbar bleibt.

Nun gilt es diese Nachfolgeform in einem strategischen Plan zu konkretisieren. Die Fristigkeit der strategischen Planung muss dabei unternehmensspezifisch festgelegt werden und kann wie dargestellt von vier bis fünfzehn Jahren reichen. Sie bildet den Rahmen für die Mittelfrist- und Jahresplanung, die in unserem Beispiel ein bis drei Jahre umfasst. Ausgangspunkt des strategischen Plans ist der Zeitpunkt, an dem die Nachfolge vollständig vollzogen sein soll, also z. B. Eigentum und Führung vollständig übergeben sein sollen. Ausgehend von diesem Zeitpunkt werden nun strategische Meilensteine rückwärts – also zur Gegenwart hin – und mit konkreten Zeitpunkten, Messgrößen, Zielwerten und Verantwortlichkeiten geplant. Hierbei sind alle relevanten Ebenen der sozialen Systeme Unternehmen, Familie und Gesellschafter zu berücksichtigen. Zu planen sind beispielsweise auch die Kompetenzen des Nachfolgers zum Nachfolgezeitpunkt und, wenn es sich z. B. um einen familieninternen Nachfolger handelt, wann diese wie erworben werden. Dieser Mehrjahresplan sollte auch eine Kommunikationsplanung und eine Planung zur Hinzuziehung von externen Experten wie etwa Wirtschaftsprüfern oder Rechtsanwälten sowie die Kosten der Nachfolge enthalten.

Wie die strategische Planung unterstützt auch die Mittelfrist- und Jahresplanung im Rahmen des Nachfolgecontrollings die Willensbildung des Unternehmers. Die Mittelfrist- und Jahresplanung ist allerdings zeitlich differenzierter und genauer. Aus dem strategischen Plan sind die kurz- und mittelfristigen Ziele der nächsten drei Jahre mit Maßnahmen, Terminen und Verantwortlichkeiten konkret abzuleiten. Dadurch bildet die Mittelfrist- und Jahresplanung bei der Nachfolge – wie auch bei der klassischen unternehmerischen Finanzplanung – eine Orientierung für Aktivitäten und Entscheidungen im kurz- und mittelfristigen Zeitraum. Das erste Jahr der Mittelfristplanung, also vom Planungszeitpunkt ausgehend das nächste Jahr, ist auf Monats- und ggf. auf Wochenbasis zu konkretisieren, wobei Eckpunkte auf den Tag genau geplant werden sollten. Dem Controller kommen in dieser und der Phase der strategischen Planung die klassischen Aufgaben der Planungsunterstützung, der Planentstehungskontrolle und des Planungsmanagements zu (vgl. Weber und Schäffer 2014, S 273 ff.). Entscheidungsrelevante



Informationen sind zu suchen, aufzubereiten und in Form von Entscheidungsalternativen zu präsentieren. Darüber hinaus sollte der Controller die Rolle eines risikoscheuen Gesprächspartners übernehmen und dem Unternehmensübergeber als „Advocatus Diaboli“ kritische Fragen bei der Erstellung der Planung stellen. Das kritische Hinterfragen des Controllers als, wie es *Weber und Schäffer* bezeichnen, „eher reflexiver Counterpart des eher intuitiven Managers“ (*Weber und Schäffer 2014*, S. 277) hilft bei der Vermeidung von Planungsfehlern und führt zur Steigerung der Planungsqualität. Informationsversorgung, Koordination und Rationalitätssicherung sind also auch in diesen Phasen die wesentlichen konzeptionellen Aufgaben des Controllers. Das Ergebnis der Mittelfrist- und Jahresplanung ist ein konkreter Nachfolgeplan, der alle sozialen Systeme der Nachfolge für die nächsten drei Jahre umfasst.

### 2.4.2 Reporting und Kontrolle

Die sich anschließenden Phasen des Reportings und der Kontrolle haben die Unterstützung der Willensdurchsetzung des Unternehmensübergebers zum Ziel. Auf Basis der Jahresplanung sind die beschlossenen Maßnahmen von den geplanten Verantwortlichen zum geplanten Zeitpunkt und im geplanten Umfang umzusetzen. Die Aufgaben des Nachfolgecontrollings sind hier vor allem die Begleitung der Umsetzung durch regelmäßige Berichterstattung in Form eines Nachfolgereportings. Analog des klassischen Management Reportingprozesses des Controllings (vgl. etwa *International Group of Controlling 2011*, S. 33 ff.) ist es das Ziel des Nachfolgereportings, Transparenz über den Umsetzungsstand der Nachfolge zu geben. Hierzu werden die geplanten Maßnahmen und Meilensteine den durchgeführten Umsetzungsaktivitäten gegenübergestellt, mit diesen verglichen, Abweichungen identifiziert, kommentiert und mit dem Unternehmer gemeinsam Gegensteuerungsmaßnahmen erarbeitet und deren Auswirkungen auf die Planerreichung ermittelt. Diese unterjährige Fortschritts- und Ergebniskontrolle zwischen Plan und Durchführung umfasst sowohl die finanziellen als auch die inhaltlichen Auswirkungen der Abweichungen der sozialen Systeme Unternehmen, Familie und Gesellschafter. Das Reporting ist regelmäßig zu erstellen und mit dem Unternehmensübergeber abzustimmen, um sicher zu stellen, dass die Jahresziele inhaltlich und zeitlich erreicht werden.

Darüber hinaus sollte in Abhängigkeit von der Häufigkeit strategisch und operativ signifikanter Ereignisse für das Unternehmen, mindestens aber einmal pro Jahr, eine Prämissenkontrolle durchgeführt werden. Die Prämissenkontrolle hat zum Ziel, die Gültigkeit wesentlicher Annahmen der strategischen und mittelfristigen Planung und des Jahresplans zu überprüfen. Dies geschieht durch die Aufnahme der Situation des Unternehmens, der Familie und der Gesellschafter und die sich daran anschließende Prüfung von Veränderungen im Vergleich zu den ursprünglichen Zuständen. Bei Feststellung wesentlicher Unterschiede, wie z. B. einem veränderten Gesundheitszustand des Unternehmers, kann es erforderlich sein, die Ziele der Nachfolge und ggf. auch die geplante



Nachfolgeform nochmals zu überprüfen. Dass Pläne nicht immer realisiert werden können zeigt auch das Praxisbeispiel des Hotelimperiums *Marriott* (vgl. hierzu und zum folgenden Marriott 2013). *Bill Marriott* übernahm im Alter von 32 Jahren von seinem Vater das Unternehmen. Aufgrund eines Herzinfarkts im Alter von 57 Jahren begann er sich erstmals ernsthaft Gedanken über seine Nachfolge zu machen. Von seinen vier Kindern kam nur sein Sohn *John* für die Nachfolge infrage. So begann er diesen systematisch an die ihn erwartende Aufgabe heranzuführen. Nach einer Lehre als Koch arbeitet er über 30 Jahre in verschiedenen Positionen bei *Marriott*. *John* bewältigte die Aufgaben sehr gut und sein Vater war fest entschlossen ihn als Mentor bei der Übernahme der Position des CEO voll zu unterstützen. Als sich aber *John* für die nächsten Schritte der Nachfolge vom operativen Management der Hotels zurückzog und in die Zentrale wechselte, stellte sein Vater schnell fest, dass ihn dies nicht glücklich machte. Das Unternehmen hatte Ende 2012 etwa 3800 Immobilien in 73 Ländern bei einem Umsatz von ca. 12 Mrd. US\$. Bei dieser Größe ist die Führung als CEO vor allem eine Managementaufgabe mit einem großen Verwaltungsanteil im Büro. Eine Sitzung folgt der nächsten und dies erzeugte einen Druck bei *John*, den er nicht bewältigen konnte. *Bill Marriott* erkannte, dass er den ursprünglichen Nachfolgeplan ändern musste und machte den Anwalt *Arne Sorenson* zum CEO. *Bill Marriott* schildert das wie folgt:

„Im Laufe der Zeit kamen wir beide zu dem Schluss, dass er [John – Anm. d. Verf.] nicht der richtige Kandidat für meine Nachfolge war – so wunderbar es für mich auch gewesen wäre, Marriott an meinen Sohn zu übergeben. So wurde John 2005 stellvertretender Vorsitzender des Boards und gab seine Führungspositionen im operativen Geschäft des Unternehmens auf. [...] Obwohl ich die tägliche Arbeit mit meinem Sohn vermisse, ist unsere Beziehung jetzt besser, weil wir die Nachfolgefrage geklärt haben. [...] Mein Sohn ist jetzt viel glücklicher mit seiner Arbeit, als er es je mit der Führung eines Unternehmens mit einem Jahresumsatz von zwölf Milliarden US-Dollar geworden wäre“ (Marriott 2013, S. 8).

Das kontinuierliche, institutionalisierte jährliche Überprüfen der Planungsannahmen unter Berücksichtigung der letzten Entwicklungen des Unternehmens, der Familie und der Gesellschafter stellt sicher, dass die Nachfolgeplanung stets aktuell ist. Das Einleiten von strategischen und operativen Anpassungen bei Abweichungen zwischen geplanten und realisierten Maßnahmen sorgt für die Zielerreichung. Das Controlling wirkt auch in diesen Phasen konzeptionell v. a. informationsversorgend, koordinierend und rationalitätssichernd.

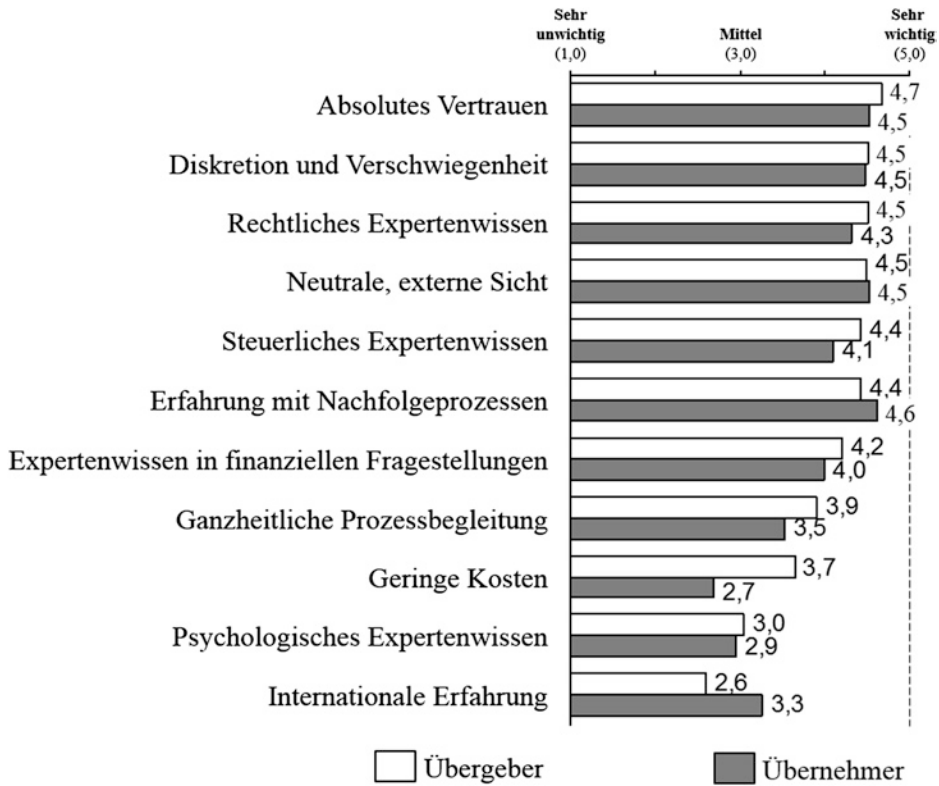
### 2.4.3 Wer ist der Aufgabenträger des Nachfolgecontrollings?

Im klassischen Unternehmenscontrolling ist „Controller“ die Bezeichnung für die Person, die Aufgaben des Controllings im Sinne des Controllership wahrnimmt (vgl. Horváth 2011, S. 129). Der Controller ist Mitarbeiter im Unternehmen. Da ein erfolgreiches Nachfolgecontrolling neben dem sozialen System Unternehmen auch die Systeme

Familie und Gesellschafter umfasst, ist ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensübergeber und Träger der Aufgaben des Nachfolgecontrollings erforderlich. Solch ein Vertrauensverhältnis, das sich bis auf die Familie des Unternehmers erstreckt, kann zwischen dem „obersten Unternehmenscontroller“ – also dem kaufmännischen Geschäftsführer oder Finanzvorstand – und dem Unternehmer bestehen und als solcher wäre er dann der natürliche Träger der Aufgaben des Nachfolgecontrollings. Es ist aber insbesondere in großen Familienunternehmen nicht selten, dass der Unternehmer die private und berufliche Ebene weitgehend trennt. In diesem Fall ist das Nachfolgecontrolling von einer anderen Person zu übernehmen, welcher der Unternehmer uneingeschränkt vertraut. Dies kann ein Unternehmensexterner, wie etwa der Steuerberater, der Wirtschaftsprüfer, der Rechtsanwalt oder auch der auf Nachfolge spezialisierte Unternehmensberater sein. In kleineren Betrieben und weniger komplexen Nachfolgesituationen wird der Unternehmer auch selbst die Aufgaben des Nachfolgecontrollings im Sinne eines Self-Controllings übernehmen.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Berater im Rahmen der Unternehmensnachfolge sowohl vom Unternehmensübergeber als auch von einem potenziellen externen Unternehmensübernehmer gleichermaßen als Teil des Nachfolgeprozesses akzeptiert ist (vgl. hierzu und zum folgenden Wieseahn 2015, S. 35 ff.). Sowohl Übergeber als auch potenzielle Investoren planen mehrheitlich (Übergeber: 78,6 %; Investoren: 95,5 %) externe Beratung in den Nachfolgeprozess einzubinden. Diejenigen, die externe Beratung nutzen möchten, wurden dann gebeten, die Wichtigkeit von Kompetenzen und Eigenschaften von externen Beratern zu beurteilen. Die Mittelwerte der Antworten sind in Abb. 2.7 dargestellt.

Auf Basis der Mittelwerte sind sowohl für Unternehmensübergeber als auch für potenzielle Unternehmensübernehmer v. a. weiche Faktoren wie Vertrauen, Diskretion, Verschwiegenheit und Erfahrung im Nachfolgeprozess sehr wichtig. Erst danach wird das rechtliche Expertenwissen, das v. a. Rechtsanwälte in den Prozess einbringen können, als sehr wichtige Kompetenz genannt. Darauf folgt die steuerliche und allgemein finanzielle Expertise. Von lediglich mittlerer Wichtigkeit ist aus Sicht der Befragungsteilnehmer die psychologische Sachkenntnis. Dies ist überraschend, da in der einschlägigen Literatur stets die hohe Bedeutung der psychologischen Aspekte der Unternehmensnachfolge betont wird (vgl. etwa Bieler 2012; Bossek und Letter 2015). Der Unterschied könnte dadurch erklärbar werden, dass die befragten Unternehmer und potenziellen Übernehmer das psychologische Expertenwissen nicht als alleinige Kompetenz eines Beraters im Sinne der Einbindung eines Coaches oder Psychologen nutzen möchten. Stattdessen könnte diese Kompetenz als zusätzliche Kenntnis eines Experten gewünscht sein. Diese kann v. a. durch Erfahrung mit Nachfolgeprozessen erworben werden. Darüber hinaus ist es aber auch denkbar, dass die unterschiedliche Beurteilung der Bedeutung dieser Kompetenz in der Literatur und bei unserer Befragung auf einem „echten Bedeutungsunterschied“ aus theoretischer und praktischer Sicht beruht.



**Abb. 2.7** Bedeutung der Kompetenzen von externen Beratern aus Sicht von Unternehmensübergebern und potenziellen Unternehmensübernehmern (Kompetenzen aus Sicht der Unternehmensübergeber in absteigender Bedeutung sortiert). (vgl. Wiesehahn 2015, Abb. 2.14)

## 2.5 Fazit

Die Ausführungen skizzieren den Ablauf des Nachfolgecontrollings in Familienunternehmen. Die sozialen Systeme Unternehmen, Familie und Gesellschafter, die in Familienunternehmen zusammen kommen, haben ihre eigenen Rationalitäten. Diese sind in einem wirkungsvollen Nachfolgecontrolling gleichermaßen zu berücksichtigen. Die hierzu notwendigen Instrumente entstammen zum einen dem klassischen Unternehmenscontrolling und daher der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis. Darüber hinaus sind auch soziologische und psychologische Methoden zu nutzen, um v. a. das soziale System Familie und das Zusammenwirken der drei Systeme zielführend zu unterstützen und aufeinander abzustimmen. Da erbrechtliche, familienrechtliche, gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Vorschriften den Gestaltungsrahmen der Nachfolge bilden, haben auch Methoden der Rechtswissenschaften Einfluss auf die inhaltliche Ausgestaltung der Nachfolge und müssen in wesentlichen Eckpunkten auch im Controllingprozess

berücksichtigt werden. Das Zusammenwirken dieser wissenschaftlichen Teildisziplinen macht zum einen den besonderen theoretischen Reiz, zum anderen aber auch, wie die Praxisbeispiele gezeigt haben, die hohe praktische Komplexität der Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen aus. Hier ist aus wissenschaftlicher Sicht insbesondere auf der instrumentellen Ebene weiterer Forschungsbedarf vorhanden. Für ein wirkungsvolles Nachfolgecontrolling bedeutet das, die Willensbildung und Willensdurchsetzung des Unternehmers in dieser so wichtigen Phase des Lebenszyklus seines Unternehmens zu unterstützen und dabei Widersprüche und Zielkonflikte, die aus den verschiedenen sozialen Systemen und den unterschiedlichen wissenschaftlichen Teildisziplinen erwachsen, auszuhalten und zu meistern. Richtig verstanden und eingesetzt kann das Nachfolgecontrolling dem Unternehmer diesen schwierigen Lebensabschnitt erleichtern.

---

## Literatur

- Bieler, S. (2012). Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge aus Sicht des Senior-Unternehmers. In R. Beckmann, H. Brost, & M. Faust (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge im Mittelstand* (3. Aufl., S. 17–36). Frankfurt a. M.: Springer Gabler.
- Blesgen, F. (2015). Interview: Kinder zahlen immer mehr. In J. Wegmann & A. Wieseahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 121–124). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Böhmer, M. (2014). *Die Form(en) von Führung, Leadership und Management: Eine differenztheoretische Explizierung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Bossek, J., & Letter, M. (2015). Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge. In J. Wegmann & A. Wieseahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 262–272). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brass, T. (2015). Organisation des Nachfolgeprozesses. In J. Wegmann & A. Wieseahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 221–229). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag. (Hrsg.). (2013). Immer weniger Nachfolger für immer mehr Unternehmen: DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2013, Berlin. [http://www.leipzig.ihk.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/EuU/DIHK-Nachfolgereport\\_2013\\_.pdf](http://www.leipzig.ihk.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/EuU/DIHK-Nachfolgereport_2013_.pdf). Zugegriffen: 14. Juni 2016.
- Deyhle, A. (2016). Beitrag. In A. Gadatsch, A. Krupp, & A. Wieseahn (Hrsg.), *Controlling und Leadership: Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen* (S. 145–161). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hahn, D., & Hungenberg, H. (2001). *PuK, Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controllingkonzepte* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Halter, F., & Schröder, R. (2012). *Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis: das St. Galler Nachfolge Modell* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Hinterhuber, H. H., & Krauthammer, E. (2005). *Leadership – mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofmann, U. (1996). *Nachfolgeplanung in mittelständischen Unternehmen: Zivil- und steuerrechtliche Rahmenbedingungen, Probleme und Lösungsansätze*. Wiesbaden: Springer.

- Horváth, P. (2011). *Controlling* (12. Aufl.). München: Vahlen.
- Institut für Mittelstandsforschung. (Hrsg.). (2016). Familienunternehmen-Definition des IfM Bonn. <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/familienunternehmen-definition/>. Zugegriffen: 14. Juni 2016.
- International Group of Controlling. (2011). *Controlling-Prozessmodell: Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen*. Freiburg: Linde.
- Jung, H. (2015). Überblick über die Formen der Unternehmensnachfolge. In J. Wegmann & A. Wiesehahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 53–63). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kay, R., & Suprinovič, O. (2013). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. In Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), *Daten und Fakten* (Bd. 11). Bonn: IFM.
- Kay, R., & Suprinovič, O. (2015). Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland. In J. Wegmann & A. Wiesehahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 3–14). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Küpper, H.-U. (2008). *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Loh, F. (2015). Interview: Eine Stiftung bietet mir die notwendigen Freiräume. In J. Wegmann & A. Wiesehahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 155–158). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Luhmann, N. (1999). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie* (7. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Marriott, B. (2013). Warum mein Sohn nicht CEO wurde. *Harvard Business Manager*, 2013(10), 2–8.
- Metcalfe, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369–384.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Olbrich, M. (2014). *Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Peters, T. (2015). *Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Riedel, C. (2012). § 3 Nachfolgeprozess. In C. Riedel (Hrsg.), *Praxishandbuch Unternehmensnachfolge* (S. 23–37). Bonn: Zerb.
- Simon, F. B. (Hrsg.). (2011). *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Stephan, P. (2002). *Nachfolge in mittelständischen Familienunternehmen: Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Stiftung Familienunternehmen. (Hrsg.). (2016). Definition Familienunternehmen. <http://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen>. Zugegriffen: 31. Mai 2016.
- Watrin, C. (1998). Planung des Nachfolgeprozesses in Familienunternehmen. In H. Sobanski & J. Gutmann (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven* (S. 37–48). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weber, J., & Schäffer, U. (2014). *Einführung in das Controlling* (14. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wegmann, J., & Wiesehahn, A. (Hrsg.). (2015). *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wiesehahn, A. (2015). Empirische Studie: Erwartungen an die Unternehmensnachfolge. In J. Wegmann & A. Wiesehahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 15–45). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Wieseahn, A. (2016). Die Controlling-Pioniere im Dialog: Albrecht Dehlye, Péter Horváth und Thomas Reichmann. In A. Gadatsch, A. Krupp, & A. Wieseahn (Hrsg.), *Controlling und Leadership: Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen* (S. 181–191). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wittener Institut für Familienunternehmen. (Hrsg.). (2016). Definition Familienunternehmen. <http://www.wifu.de/forschung/definitionen/familienunternehmen/>. Zugegriffen: 31. Mai 2016.

Controlling und Leadership

Konzepte – Erfahrungen – Entwicklungen

Gadatsch, A.; Krupp, A.; Wieseahn, A. (Hrsg.)

2017, XXIV, 256 S. 115 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-15269-7