

NACHFOLGEWÜRDIGKEIT & NACHFOLGEFÄHIGKEIT IN SOZIALUNTERNEHMEN

Die Fragen nach „Nachfolgewürdigkeit“ und „Nachfolgefähigkeit“ von Unternehmen hängen zusammen, meinen aber Unterschiedliches. Dr. Katrin von Wulffen erklärt die Bedeutung der beiden Begriffe.

Nachfolgewürdigkeit fragt: Lohnt es sich, dieses Unternehmen in seiner Substanz weiterzuführen? Es entscheidet darüber, ob überhaupt jemand (von innen oder außen) dem bisherigen Unternehmer nachfolgen will.
Nachfolgefähigkeit fragt: Ist das Unternehmen organisatorisch, wirtschaftlich und personell so aufgestellt, dass eine Nachfolge realistisch gelingen kann? Das Kriterium entscheidet also darüber, ob jemand erfolgreich nachfolgen kann.

Das Konzept der Nachfolgewürdigkeit und -fähigkeit wurde im St.Galler Nachfolgemodell (vgl. Frank Halter/Ralf Schröder, Das St. Galler Nachfolge-Modell, Bern 2022, S. 135 bis 141) für Familienunternehmen entwickelt.

Beide Begriffe werden dort in Anlehnung an die SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) hergeleitet, welche die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken von Unternehmen in einer Vier-Felder-Matrix darstellt.

Nachfolgewürdigkeit

Die Nachfolgewürdigkeit leitet sich dabei aus den Chancen und Risiken des Unternehmens ab und richtet den Blick nach außen (Technologie, gesellschaftliche Trends, Wettbewerb, politische und rechtliche Rahmenbedingungen), auf den Markt des Unternehmens, und schätzt seine Zukunftsfähigkeit ein: Gibt es für das Unternehmen auf dem Markt auch in den kommenden Jahren eine Daseinsberechtigung? Hat das Unternehmen ein funktionierendes Geschäftsmodell, wird es auch in den nächsten Jahren voraussichtlich am Markt erfolgreich Werte schaffen?

Nachfolgefähigkeit

Die Nachfolgefähigkeit wird im zweiten Schritt aus den Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeleitet. Sie richtet den Blick nach innen und fragt, ob das Unternehmen so aufgestellt ist, dass es auch erfolgreich weitergeführt werden kann, wenn der bisherige Entrepreneur nicht mehr die Fäden in der Hand hält. Wurden im Unternehmen Strukturen und Prozesse geschaffen, die es unabhängig vom Unternehmensgründer machen?

Prüffeld	Nachfolgewürdigkeit	Nachfolgefähigkeit
Kernfrage	Ist die Weiterführung sinnvoll und erstrebenswert?	Kann die Übergabe praktisch und wirtschaftlich gelingen?
Schwerpunkt	Chancen und Risiken am Markt	Stärken und Schwächen des Unternehmens
Blickrichtung	Blick nach außen - Beitrag des Unternehmens am Markt, Impact	Blick nach innen - Prozesse, Organisation, Personal, Wissen
Ergebnis	Entscheidung: erhalten, transformieren, fusionieren oder geordnet beenden?	Entscheidung: vorbereiten, Übergabe starten oder erst Voraussetzungen schaffen?

In unserem Projekt wenden wir das Konzept von Nachfolgewürdigkeit und -fähigkeit auf Sozialunternehmen an. Grundvoraussetzung dafür, dass ein Sozialunternehmen als nachfolgewürdig eingeschätzt wird, ist die Erzielung und Sicherung des Social Impacts, also der gesellschaftlichen Wirkung des Sozialunternehmens. Ein Sozialunternehmen ist nur dann nachfolgewürdig, wenn es jetzt und in Zukunft einen relevanten Beitrag zu einer gesellschaftlichen Herausforderung stiften und eine tragfähige Perspektive entwickeln kann.
Nachfolgefähig ist ein Sozialunternehmen wenn eine neue Leitung die Organisation verstehen, übernehmen und weiter-entwickeln kann, ohne dass zentrale Funktionen, Beziehungen oder Wissen verloren gehen.

Kritische Warnsignale beim Thema „Nachfolgewürdigkeit“ sind:

- Die Wirkung hängt fast vollständig an der Persönlichkeit, den Kontakten oder der Glaubwürdigkeit der bisherigen Leitung.
- Das Geschäftsmodell ist strukturell defizitär, ohne realistische Aussicht auf Veränderung.
- Die Zielgruppe oder der Bedarf gehen erkennbar zurück.
- Es gibt keinen nachvollziehbaren Grund, warum eine neue Leitung das Unternehmen übernehmen sollte.
- Eine Fusion oder Beendigung würde Wirkung, Beschäftigung und Vermögen besser sichern als eine Einzel-Nachfolge.

Entscheidend für die Nachfolgewürdigkeit eines Sozialunternehmens ist es, ob seine Mission, Wirkung, Marktposition und wirtschaftliche Basis eine glaubwürdige Zukunft über die bisherige Leitung hinaus haben.

Kritische Warnsignale beim Thema „Nachfolgefähigkeit“ sind:

- Die bisherige Leitung ist zugleich Vertrieb, Fachkraft, Netzwerker*in, Entscheider*in und Krisenmanager*in.
- Die bisherige Leitung kann oder will nicht loslassen und bleibt für wesentliche Entscheidungen unverzichtbar.
- Zahlen, Verträge, Förderauflagen oder Zuständigkeiten sind nicht transparent.
- Es gibt ungeklärte Konflikte im Gesellschafterkreis, Vorstand, Team oder mit wichtigen Partnern.
- Die Rolle der Nachfolgeperson ist unklar oder unrealistisch überladen.
- Kaufpreisvorstellungen und Finanzierungs-fähigkeit liegen weit auseinander.



Nachfolgefähigkeit bedeutet nicht, dass intern alles perfekt geregelt sein muss. Entscheidend ist, dass grundsätzlich der Wille vorhanden ist, Verantwortung zu übergeben, und dass die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass eine neue Leitung eine realistische Chance hat, das Unternehmen erfolgreich zu führen.

In unserer Beratungspraxis von Sozialunternehmen in Nachfolgeprozessen hat es sich bewährt, die Nachfolgewürdigkeit zunächst als strategisch-wirkungsbezogene Entscheidung zu prüfen und anschließend die Nachfolgefähigkeit als konkretes Entwicklungsprogramm aufzusetzen. So ergeben sich im Zusammenspiel von Nachfolgewürdigkeit und -fähigkeit letztlich vier mögliche Felder:

- Häufig ist der Fall, dass das Sozialunternehmen zwar nachfolgewürdig, aber noch nicht nachfolgefähig ist. Dann muss die Nachfolge zunächst systematisch vorbereitet werden, indem Prozesse, Team, Finanzen, Governance und Übergaberolle geklärt werden.
- Ist zwar grundsätzlich eine Nachfolgefähigkeit vorhanden, die Nachfolgewürdigkeit aber gering ausgeprägt, so ist eine technisch grundsätzlich mögliche Übergabe nicht automatisch sinnvoll. In diesem Fall sollten Geschäftsmodell, Wirkung und Zukunftsperspektive kritisch überprüft und gegebenenfalls eine Fusion, Transformation oder geordnete Beendigung erwogen werden.



DR. KATRIN VON WULFFEN, EXPERTIN FÜR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, UNTERSTÜTZT DAS PROJEKT

- Ist das Unternehmen weder nachfolgewürdig noch nachfolgefähig, d.h. die Risiken bzw. Gefahren sind stark ausgeprägt bei gleichzeitigen gravierenden internen Schwächen, so geht es vorrangig um Sanierung, Neuausrichtung, Kooperation/Fusion oder eine verantwortliche Beendigung.
- Im besten Fall sind eine hohe Nachfolgewürdigkeit bei gleichzeitig hoher Nachfolgefähigkeit vorhanden, d.h. die Chancen überwiegen die Risiken und die internen Stärken sind ebenfalls stark ausgeprägt.

In einem solchen - leider seltenen - Idealfall bieten sich sehr gute Voraussetzungen für eine aktive Suche nach einer geeigneten Nachfolgeperson und einen Matchingprozess, evtl. für eine Nachfolgefinanzierung und die konkrete Übergabeplanung.

Das Programm „Nachhaltig wirken – Förderung gemeinwohlorientierter Unternehmen“ mit seinen Projekten wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Mit der Durchführung der Fördermaßnahme beauftragt:

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Kofinanziert von der Europäischen Union

IBYKUS

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages