

Unternehmensnachfolge – Gut gemacht!

Die Statistik sagt, dass 23.000 Unternehmen pro 1 Mio. Einwohner aktuell die Nachfolge lösen müssen. Für diese ist es ratsam, Schritt für Schritt vorzugehen. Vier Kernphasen strukturieren das komplexe und emotional aufgeladene Thema:

Phase 1 – Orientierung

Wer viele Jahre sein eigenes Unternehmen geführt hat, ist in der Regel darauf bedacht, sein Lebenswerk innerhalb der Familie zu übergeben. Gerecht zu handeln, ist das oberste Ziel der meisten Übergeber. Nur da fängt es schon an, emotional zu werden und die ersten inneren aber auch äußeren Konflikte können entstehen.

Für den **Übergeber** ist es daher ratsam, frühzeitig mit dem Prozess anzufangen. Ob die Nachfolgeregelung innerfamiliär gelöst werden kann, stellt sich immer erst im Prozess der Übergabe selbst heraus. Viele wissen aber auch schon rechtzeitig, dass ein Verkauf die einzige Option ist mangels Kindern oder Willen bzw. Eignung der Kinder. Darum ist jeder Unternehmer gut beraten, wenn er in der Phase der Orientierung die Stellschrauben so stellt, dass die Effekte im EBIT zu sehen sind, eine verlässliche Planung und einen sicheren Blick in die Zukunft geben und er selbst sich soweit wie möglich vom Tagesgeschäft unabhängig gemacht hat. Alles Kriterien, die für einen späteren eventuellen Verkauf höchst relevant und wertsteigernd wirken. Wird die innerfamiliäre Übergabe angestrebt, helfen Sparringspartner wie professionelle Coaches und Nachfolgeberater, Antworten auf die neuralgischen Fragestellungen in dieser Phase zu finden. Gerecht soll es ja immer zugehen, wenn es nach den meist Senior-Unternehmern geht. Aber Gerechtigkeit wird selten beim Übergeber, sondern eigentlich immer beim oder bei den Übernehmern erzeugt. Darüber hinaus ist es wichtig, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens im Blick zu haben. Es hilft immer wieder auch die Helikopterposition einzunehmen mit der Frage: „Was benötigt eigentlich das Unternehmen?“. Steuerliche und rechtliche Gestaltungsspielräume sollten eher als Optimierungspotential und nicht als Entscheidungskriterium verstanden werden.

Innerfamiliäre **Übernehmer**, die in dieser Phase schon involviert werden, sollten abfragen, welche Erwartungen eigentlich an sie gestellt werden. Oftmals sind Zwänge und Verantwortung mit dem Übertrag eines Unternehmens verbunden. Da gilt es immer wieder sich zu hinterfragen

und alle Bedenken wirklich frei äußern zu können. Nicht jeder wird mit Unternehmerqualitäten geboren. Sich in eine ungewollte Rolle hineinzwängen zu lassen, kann nachhaltig großen Schaden für alle Beteiligten – oft über Generationen hinweg - verursachen.

Resultat dieser Phase ist Klarheit über den notwendigen Veränderungsbedarf und ein festgelegtes optimales Nachfolgeszenario.

Phase 2 – Planung

Undefinierte Übergänge von Rollen und Verantwortlichkeiten sind einer der Gründe, woran Unternehmensnachfolgen oft scheitern. Jahrelang waren diese für Inhaber und Belegschaft klar geregelt. Nun taucht ein weiterer Player auf, dessen Platz in der Firma nicht eindeutig ist. Ein anderer ist die unterschätzte Komplexität, mit der die Vielzahl von Themen neben dem Tagesgeschäft bewältigt werden müssen. Klarheit ist von höchster Bedeutung und somit das Ziel dieser Phase, gleich, ob ein familieninterner oder ein externer Nachfolger das Ruder übernehmen soll.

Wichtig für den **Übergeber** ist es, ein klares Bild von der Zeit „danach“ zu haben und sich darin auch zeitlich festzulegen. Es gilt zu definieren und schriftlich festzuhalten, welche Aufgaben schnell und welche erst nach und nach abgegeben werden können, um dem Unternehmen keinen Schaden hinzuzufügen.

Die Due Diligence (Sorgfaltsprüfung) ist für den **Übernehmer** das Mittel der Wahl, um sich ein genaues Bild vom Unternehmen zu machen. In der Ausprägung kann eine Due Diligence sehr variieren. Für den Unternehmenskauf im Mittelstand sind insbesondere eine rechtliche und eine steuerliche Due Diligence von Bedeutung. Ob dann noch die Absatzmärkte auch Wettbewerb und Marktanteile, die finanziellen Chancen und Risiken, der Zustand der technischen Ausstattung des Unternehmens usw. geprüft werden müssen, hängt vom Einzelfall ab.

Resultat dieser Phase ist ein von beiden Seiten unterzeichneter Vertrag inkl. einem Meilensteinplan, der die Übergabe im Ablauf genau regelt.

Phase 3 – Übergabe

Was bisher Theorie war, wird jetzt Realität - der Plan findet seine Umsetzung. Gemäß dem Eisbergmodell kommt jetzt erst zutage, was vorher nicht zu sehen war. Die Werte und Motive der Protagonisten werden auf den Prüfstand gestellt. Nicht selten entpuppen sich unterschiedliche Ansichten und resultieren in Konflikten, die es zu bewältigen gilt.

Für den **Übergeber** zeigt sich nun, wie gut er sein Lebenswerk loslassen kann. Erfahrungsgemäß gelingt dies um so besser, je klarer und positiver das Bild von der Zeit danach besetzt ist. Fehler des Übernehmers werden kommen. Das ist so sicher, wie das Amen in der Kirche. Da hilft der Blick in die eigene Vergangenheit, um manchen kontraproduktiven und verletzenden Kommentar im Keim zu ersticken. Darüber hinaus ist das, was für den einen ein Fehler ist, nicht zwangsläufig für den anderen ebenso klar.

Für den **Übernehmer** ist es jetzt an der Zeit, in die Verantwortung zu kommen und diese auch einzufordern. Die Außenwirkung in die Belegschaft gilt es hier besonders zu berücksichtigen. Diese Phase ist wie eine Herz- und Hirntransplantation zugleich. Das sollte man sich immer wieder bewusst machen. Veränderung muss „verdaubar“ sein, sonst führt sie zu Widerständen.

Eine stets offene Kommunikation sollte in dieser Phase die gemeinsame Basis sein. Konflikte sollten immer hinter verschlossenen Türen ausgetragen werden. Rituale, wie regelmäßige Treffen zur Reflexion, können helfen, dass sich nicht zu viel negative Emotion anhäuft. Darüber hinaus ist die Unterstützung eines professionellen Vermittlers (Mediator) sehr nützlich.

In dieser Phase befindet sich das Unternehmen unter neuer Führung

Phase 4 - Transformation

Nun beginnt eine neue Episode im Lebenszyklus des Unternehmens. Das heißt aber noch lange nicht, dass das Mindset aller Beteiligten im Hinblick auf die Ideen des neuen Eigentümers und die Erfordernisse von Markt und Kunden synchronisiert sind. Bei aller notwendigen Dynamik, sich mit Innovationen und veränderten Geschäftsmodelle dem Markt anzupassen, gilt es, nach der anstrengenden und stresshaften Phase der Übergabe, auch wieder Stabilität einkehren zu lassen. Wichtig für die Mitarbeiter ist zu erfahren, dass es sicher ist, sich für die neue Führung zu engagieren. Ein Geheimrezept ist es, kleine Erfolge kontinuierlich zu feiern. So kann eine

neue Kultur entstehen und reifen. In Zeiten der schnellen Veränderungen müssen viele Organisationen lernen, stabil mit Veränderung umzugehen.

Die Nachfolge hat nachhaltig eine gute Chance auf Erfolg, wenn

- der Nachfolger zu 100% im Amt ist,
- ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell etabliert ist,
- das Geschäftsmodell auf einer tragfähigen Unternehmenskultur steht und
- Vertrauen in die neue Führung besteht.

ROLAND GREPPMAIR
Einzelunternehmung (rechtlich selbstständig)
Radlkofersstraße 2 | 81373 München
Telefon: +49 89 – 354 73 202 | Mobil: +49 171– 361 96 82
greppmair@die-nachfolgespezialisten.eu

www.die-nachfolgespezialisten.eu/muenchen-greppmair

