



Andere kennen viele.
Wir kennen
die Richtigen!

WHITEPAPER

Die 8 wichtigsten Erfolgskomponenten bei der Unternehmensnachfolge

Die 8 wichtigsten Erfolgskomponenten bei der Unternehmensnachfolge

Deutsche mittelständische Unternehmen zeichnen sich meist durch eine langfristige Orientierung der Geschäftspolitik, stabile Kundenbeziehungen, stete Personalpolitik und eine starke Bindung zur Region aus. **Laut dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie tragen sie fast 52% zur gesamten Wirtschaftsleistung des Landes bei und beschäftigen rund 14 Millionen Menschen.** Der Mittelstand wird also nicht umsonst als der Motor der deutschen Wirtschaft bezeichnet.

Damit dieser auch in Zukunft seine gute Position behaupten kann, muss die bis 2020 stetig steigende Zahl an Führungswechseln erfolgreich geregelt werden. Das ist nicht immer selbstverständlich, denn mit einer Unternehmensnachfolge sind viele potenzielle Probleme und Fallstricke verbunden, die selbst erfolgreiche Unternehmen in Schieflage bringen können. Es hängt vor allem vom zeitlichen Planungshorizont ab, ob ein Unternehmen erfolgreich übergeben wird.

Diese 8 Kriterien sollten für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe berücksichtigt werden:

- Langfristige Planung
- Abwägen der Alternativen
- Transparente Kommunikation
- Korrekte Erfassung aller Ressourcen
- Genaues Anforderungsprofil
- Einarbeiten des neuen Geschäftsführers
- Rückzug des alten Geschäftsführers
- Interim Management

Unternehmensnachfolge als Teil strategischer Planung

Besonders mittelständische Unternehmer sind eng mit ihrem Betrieb verbunden und ihre Wertevorstellungen prägen das Betriebsklima. Deren Ausscheiden stellt daher zwangsläufig eine besondere Herausforderung für alle an diesem Prozess Beteiligten dar. Demzufolge muss dieses Ereignis ausreichend vorbereitet werden. Ab dem Alter von 50 ist es für den Geschäftsführer durchaus empfehlenswert, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Auch die Banken legen ihr Augenmerk bei der Bewertung von Firmen zunehmend auf die Nachfolgeregelung. Wer mit voranschreitendem Alter noch keine diesbezüglichen Vorkehrungen getroffen hat, erhält entsprechend Negativbewertungen. Es lohnt sich also, sich frühzeitig im eigenen Unternehmen nach einer passenden Nachfolge umzusehen

und Talent-Pools für die Schlüsselpositionen eines Betriebs anzulegen. So können die Führungskräfte von morgen schon heute gefördert werden!

Abwägen der Alternativen

Bei der Übergabe gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, welche – auch im Hinblick auf mögliche Konsequenzen – mit Steuerberater, Rechtsanwalt, Unternehmensberater und ggf. Familie diskutiert werden sollten. Diese Entscheidung ist sehr weitreichend und bedarf einer sorgfältigen Abwägung im Interesse aller Beteiligten; im Nachhinein lässt sich eine Fehlentscheidung nur schwer korrigieren! Alternativen der Unternehmensnachfolge sind: familieninterne Lösung, Management Buy-Out bzw. –Buy-In, Verkauf an Strategen oder an einen Finanzinvestor oder Gang an die Börse.

Transparente Kommunikation

Besonders in Familienunternehmen ist dieser Punkt von entscheidender Bedeutung. Unterschiedliche Erwartungshaltungen, Ängste und Zukunftsvorstellungen können zu Konflikten führen und einen erfolgreichen, internen Wechsel gefährden. Ein objektiver Dritter als Moderator kann helfen, einen konstruktiven, fairen und ergebnisorientierten Dialog einzuleiten. Doch nicht nur familiäre Angelegenheiten müssen transparent kommuniziert werden, auch die Stakeholder, insbesondere die Mitarbeiter, haben ein berechtigtes Interesse an der Einbeziehung in das Nachfolgeschehen und sollten frühzeitig informiert werden, um Gerüchten vorzubeugen.

Korrekte Erfassung aller Ressourcen

Die korrekte Erfassung aller materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen ist notwendig, auch wenn es für den jetzigen Unternehmer eine emotionale Belastung darstellt, Managementfehler, Liquiditätsengpässe oder wirtschaftliche Verluste einzugestehen. Im Rahmen einer Unternehmensbewertung wird (meist in Zusammenarbeit mit einer externen Beratung) eine Due Diligence erstellt, die möglichst alle relevanten Analysen, Informationen und Kennzahlen enthält. Je nachdem, in welchem Stadium sich das zu übergebende Unternehmen befindet, wird der Nachfolger vor bestimmte Herausforderungen gestellt. Es können Innovationsfreude und Anpassungsfähigkeit gefragt oder grundlegende Veränderungen und Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig sein.

Anforderungsprofil des Nachfolgers

Das ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Übergabe. Der Nachfolger muss gleich von Beginn an das Potenzial haben, Respekt, Loyalität und Akzeptanz bei den

Beschäftigten, Lieferanten und Kunden zu gewinnen, um so die lückenlose Fortführung des Unternehmens zu gewährleisten. Doch neben den Softskills spielen natürlich auch fachliche Erfahrung und Branchenkenntnisse eine entscheidende Rolle. In jedem Fall sollte der Nachfolger die Bereitschaft zur Erbringung der vollen Leistung und der Fokussierung auf den Betrieb haben.

Einarbeiten des neuen Geschäftsführers

Eine gelungene Einführung des Nachfolgers durch seinen Vorgänger spielt vor allem für die Außenkontakte, aber auch für das künftige Verhältnis zu den Mitarbeitern eine entscheidende Rolle. Der Einarbeitungsprozess lässt sich in vier Phasen gliedern: Test-, Qualifizierungs-, Bindungs- und Übergabephase. Um den Ablauf dieser Phasen so reibungslos wie möglich zu gestalten, müssen beide Partner an einem Strang ziehen und einen transparenten Informationsfluss innerhalb des Unternehmens schaffen.

Rückzug des alten Geschäftsführers

Nur wer sich mit seinem Ausscheiden frühzeitig beschäftigt, stellt sicher, sich emotional von seinem Lebenswerk trennen zu können. Die beiden Punkte „langfristige Planung“ und „transparente Kommunikation“ können diesen Prozess erleichtern. Die Rolle des alten Geschäftsführers muss klar geregelt sein, ebenso seine Beteiligung bei zukünftigen Entscheidungen.

Interim Management als Brücke

Ein Interim Manager kann kurz- oder mittelfristig während der Übergangsphase unterstützen. Objektiv und frei von persönlichem Karrierestreben kann er die Umsetzung der nötigen Aufgaben und Ziele angehen und der neuen Führung beratend zur Seite stehen, um die zukünftige Firmenplanung langfristig in die gewünschte Richtung zu lenken. Denn gerade während des Nachfolgeprozesses ist es wichtig, sowohl nach innen als auch nach außen ein starkes Management zu präsentieren.

Fazit

Albert Einsteins Credo „Planung ersetzt Zufall durch Irrtum“ trifft auch für die Unternehmensnachfolge zu. Man kann nicht erwarten, dass alles reibungslos ablaufen wird, aber eine gute und langfristige Planung hilft, einige Hürden von vornherein zu umgehen. Alles in allem ist es wichtig, dass die „Chemie“ zwischen Unternehmer und Nachfolger stimmt, nur dann ist es beiden Parteien möglich, mit einem positiven Gefühl an die Herausforderung Nachfolge heranzugehen!