

Die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Jede Nachfolge ist ein Unikat. Diese vier Phasen geben Ihr Nachfolgeprojekt die entscheidende Struktur.

Wolfgang A. Bürger & Roland Greppmair Januar 2023 Lesezeit ca. 5 Min. Beitrag 1.5-01



> „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein!“
>
> – Philip Rosenthal

Deutschland, Österreich und die Schweiz verfügen über 4,5 Mio. Unternehmen. Davon haben 90 % weniger als 25 Mitarbeiter. Dieser volkswirtschaftliche Motor gerät immer mehr in das Visier der Öffentlichkeit. Denn die ungelösten Nachfolgen beschäftigen Banken, Politik und natürlich auch die Unternehmen selbst, stehen doch Millionen von Arbeitsplätzen auf dem Spiel. Die demografische Entwicklung erschwert qualifizierte Nachfolgelösungen, da über die Hälfte aller Inhaber und Geschäftsführer überaltert sind. Zudem scheitern zwei von drei Nachfolgen, weil sie einfach schlecht gelöst sind.

Statistisch gesehen sind es 23.000 Unternehmen pro 1 Mio. Einwohner, die aktuell die Nachfolge lösen müssen. Für die ist es ratsam, Schritt für Schritt vorzugehen und mit den folgenden vier Phasen Struktur in ein sehr komplexes und emotional aufgeladenes Thema zu bringen:

Phase 1: Orientierung

Wer viele Jahre sein eigenes Unternehmen geführt hat, ist in der Regel bedacht darauf, 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: Die ersten inneren, aber auch äußeren Konflikte können entstehen.

Für den Übergeber ist es daher ratsam, frühzeitig mit dem Prozess anzufangen. Damit das Kopfkino in den Überlegungen sich nicht totläuft, sollten unbedingt Sparringspartner gesucht werden. Das können Freunde, Bekannte oder Geschäftspartner sein. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass professionelle Coaches und Nachfolgeberater es einem vereinfachen, Antworten auf die neuralgischen Fragestellungen in dieser Phase, in der alles offen ist, zu finden. Ggf. gründen Sie einen Nachfolgebeirat und nehmen immer wieder auch die Metaposition ein mit der Frage: „Was benötigt eigentlich das Unternehmen?“

Übernehmer, die in dieser Phase schon involviert werden – also die innerfamiliären Nachfolger – sollten abfragen, welche Erwartungen eigentlich an sie gestellt werden. Ein Unternehmen übertragen zu bekommen ist verbunden mit Freiheiten, aber auch mit Zwängen und Verantwortung. Da gilt es, reflektiert zu sein und alle Bedenken äußern zu können. Nicht jeder ist für diesen Weg geboren. Sich in eine ungewollte Rolle hineinzwängen zu lassen, kann nachhaltig großen Schaden für alle Beteiligten verursachen.

Erfolgt eine Übergabe gerecht, kann immer nur aus Sicht derer beurteilt werden, denen Gerechtigkeit zuteilwerden soll. Steuerliche und rechtliche Gestaltungsspielräume sollten eher als Optimierungspotenzial und nicht als Entscheidungskriterium verstanden werden.

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

Phase 2: Planung

Einer der Gründe, warum Unternehmensnachfolgen scheitern, ist der undefinierte Übergang von Rollen und Verantwortlichkeiten. Jahrelang waren diese für Inhaber und Belegschah klar geregelt, und nun taucht ein weiterer Player auf, dessen Rolle und Verantwortung nicht eindeutig sind. Ein anderer Grund ist die unterschätzte Komplexität, mit der die Vielzahl von Themen neben dem Tagesgeschäft bewältigt werden müssen. Ob ein familieninterner oder ein externer Nachfolger das Ruder übernehmen soll: Klarheit ist von höchster Bedeutung und somit das Ziel dieser Phase.

Für den Übergeber ist es wichtig, ein klares Bild von der Zeit „danach“ zu haben und sich darin auch zeitlich festzulegen. Welche Aufgaben können schnell und welche erst nach und nach abgegeben werden, um dem Unternehmen keinen Schaden zuzufügen? Diese gilt es zu definieren und schriftlich zu vereinbaren.

Für den Übernehmer ist es wichtig, sich ein genaues Bild vom Unternehmen zu machen. Dies erfolgt in der Regel in Form einer Due Diligence (Sorgfaltsprüfung) und kann in der Ausprägung sehr variieren. Wichtig ist es auch, zu sich in Bezug auf eigene Kompetenzen ehrlich zu sein. Was gilt es noch zu erlernen und von wem bekomme ich dieses Wissen?

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

Phase 3: Übergabe

Jetzt findet der Plan seine Umsetzung. Was bisher Theorie war, wird in dieser Phase Realität. Gemäß dem Eisbergmodell kommt jetzt erst zutage, was vorher nicht zu sehen war.

Die individuellen Werte und Motive der Beteiligten werden jetzt auf den Prüfstand gestellt. Nicht selten resultieren unterschiedliche Ansichten in Konflikten, die es jetzt zu bewältigen gilt.

Für den Übergeber zeigt sich nun, wie gut er das Lebenswerk loslassen kann. Erfahrungsgemäß gelingt dies umso besser, je klarer und positiver das Bild von der Zeit danach besetzt ist. Sein Nachfolger wird Fehler machen. 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.

Für den Übernehmer ist es jetzt an der Zeit, in die Verantwortung zu kommen und diese auch einzufordern. Dabei ist immer auch die Außenwirkung in die Belegschah hinein zu bedenken. Veränderung muss „verdaubar" sein, sonst führt sie zu Widerständen. Diese Phase ist wie eine Herz- und Hirntransplantation zugleich. Das sollte man sich immer wieder bewusst machen.

Ratsam ist eine stets offene Kommunikation. Konflikte sollten immer hinter verschlossenen Türen ausgetragen werden. Hilfreich ist dabei die Unterstützung eines professionellen Mediators.

Ergebnis dieser Phase: Das Unternehmen befindet sich jetzt unter neuer Führung.

Phase 4: Transformation

Unter neuer Führung beginnt nun 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 notwendiger Dynamik für Innovationen und angepasste Geschäftsmodelle gilt es, nach der anstrengenden und stresshaften Phase der Übergabe auch wieder Stabilität einkehren zu lassen. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass es sicher ist, sich für die neue Führung zu engagieren. Kleine Erfolge zu feiern hilft, eine neue Kultur entstehen zu lassen. 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.

Herzlichst, Ihr Wolfgang Bürger

BEGRIFFE IM NACHFOLGEabc

Familieninterne Nachfolge · **Owner Dependency** · **Prozessplan**

Erklärt auf nachfolgetalk.de/nachfolgeabc

EINORDNUNG

NachfolgeCheck 1.5 · **Übergreifend**

Planung, Kommunikation & Notfallvorsorge

Wolfgang A. Bürger
Nachfolgeberater · Gastgeber des NachfolgeTalk
buerger@kern-unternehmensnachfolge.com · www.nachfolgetalk.de

gemeinsam mit **Roland Greppmair**, KERN Unternehmensnachfolge, Standort München

Stand: Januar 2023. Dieser Beitrag gibt einen allgemeinen Überblick und ersetzt keine individuelle Rechts- oder Steuerberatung. Weitergabe in unveränderter Form ausdrücklich erwünscht.