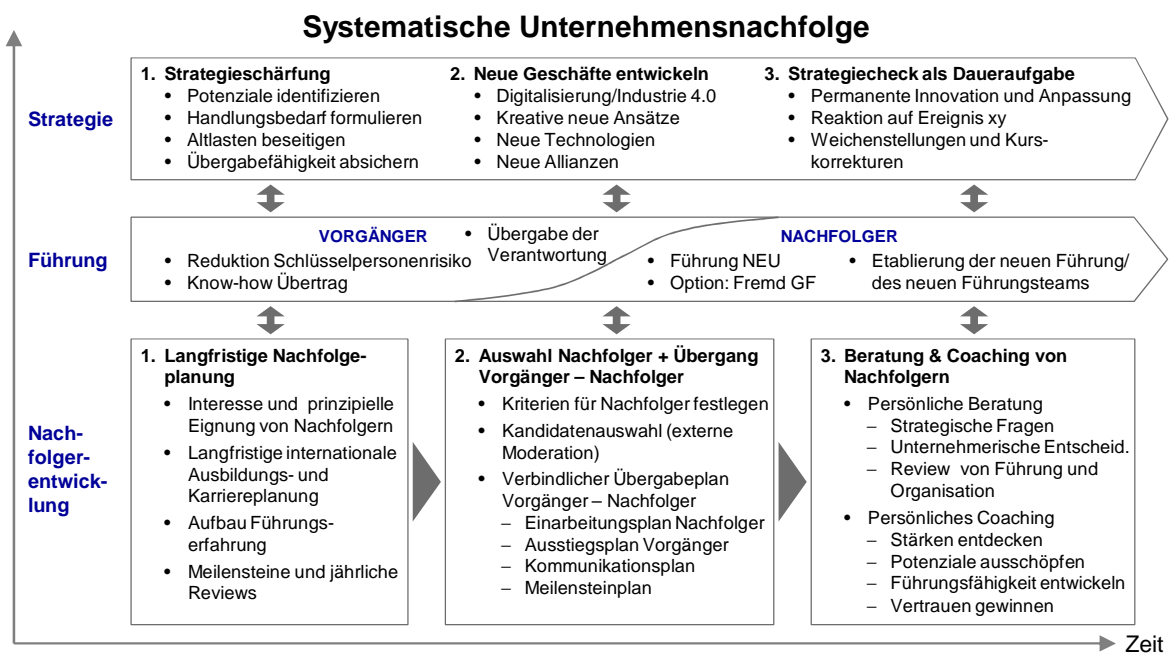


Erfolgreiche Nachfolge in mittelständischen Unternehmen

Eine Leitfaden für Unternehmer

Das Thema Unternehmensnachfolge ist eine sehr facettenreiche Angelegenheit, da jeder Fall anders gelagert ist und insofern auch nur individuell geregelt werden kann. Während sich die Hauptaufmerksamkeit häufig auf die Frage richtet, wie der Übergang unter steuerlichen Aspekten optimiert werden kann, gilt es, die drei eng miteinander verknüpften Bereiche *Strategie, Führung und Nachfolgerentwicklung* mit der gleichen Bedeutung zu beleuchten. Da es sich bei der Unternehmensnachfolge in der Regel um eine Vermischung von Geschäft und Familie handelt, in der sehr große Emotionen mitspielen, sind Unternehmer gut beraten, sich unabhängigen externen Rat einzuholen, um den gesamten Prozess professionell zu begleiten und zu nachvollziehbaren Entscheidungen zu kommen.

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge erfordert drei Dinge: Strategieschärfung, klare Führung und systematische Nachfolgerentwicklung



Beim Thema **Strategie** geht es in einem ersten Schritt um die Frage, ob die Unternehmensstrategie in der nächsten Generation 1:1 fortgeführt oder „nachgeschärft“ werden sollte. Auf der einen Seite kann es im Sinne einer Fokussierung angebracht sein, weniger perspektivische Randgeschäfte zu veräußern, Verlustbringer zu sanieren oder sich in bestimmten Fällen von Auslandsaktivitäten zu trennen. Zielsetzung ist es hierbei, die nächste Generation möglichst frei von Altlasten ins Rennen zu schicken und die Übergabefähigkeit abzusichern. Auf der anderen Seite kann es im Rahmen einer sauber formulierten Vorwärtsstrategie auch darum gehen, in weitere Produkt-/Marktsegmente und in den Betrieb zu investieren oder das Unternehmen für ausgewählte Akquisitionen zu öffnen.

Darüber hinaus ist es in einem zweiten Schritt sicher sinnvoll, sich zu fragen, ob das Geschäft in der jetzigen Form in den nächsten 10 oder 20 Jahren noch existieren wird, welche Herausforderungen zu erwarten sind (Digitalisierung, Industrie 4.0, neue Technologien, neue Wettbewerber, Konzentration, großer Investitionsbedarf, etc.) und welche Chancen und Risiken zu erwarten sind. Während die Digitalisierung grundsätzlich große Chancen für die Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle bietet, kann es in bestimmten Fällen auch die beste unternehmerische Entscheidung sein, sein Unternehmen rechtzeitig zu veräußern, wenn kein angemessener unternehmerischer Gewinn zu erwarten ist bzw. die Risiken inklusive persönlicher Haftung größer als die Chancen erscheinen.

Beim Thema **Führung** ist zunächst der Vorgänger aufgerufen, sich selbstkritisch Gedanken über sein persönliches Schlüsselpersonenrisiko zu machen und mit großem zeitlichem Vorlauf sein Know-how auf weitere Führungskräfte zu übertragen. Generell sind Unternehmer gut beraten, sich eine stabile zweite Ebene aufzubauen, um nicht selbst zum dauerhaften Engpass zu werden. Desweiteren gilt es, möglichst emotionslos einzuschätzen, wie sich die Anforderungen an die Unternehmensführung in der Zukunft verändern werden. Hier kann im Einzelfall auch die Erkenntnis reifen, dass es besser ist, eine Fremdgeschäftsführung zu installieren und die eigene Führungsmannschaft zu verstärken, statt sehendes Auge überforderte eigene Kinder in ein schwieriges Rennen zu schicken.

Eng mit dem Thema *Neuausrichtung der Führung* verknüpft ist die **systematische Nachfolgerentwicklung**. Bei der *langfristigen Nachfolgeplanung* gilt es, sich mindestens fünf (besser 10) Jahre im Voraus konkrete Gedanken zu machen, wie die Nachfolge im Unternehmen ausgestaltet werden kann. Sind die eigenen Kinder befähigt und motiviert, die eigene Nachfolge anzutreten? Denn nicht jeder junge Mensch möchte die Verantwortung eines geschäftsführenden Gesellschafters bzw. einer Gesellschafterin tragen. Welche Vorbereitungen hinsichtlich Ausbildung und externer Berufserfahrung sollten sie erfüllen? Wann sollen sie ins Unternehmen eintreten? Was tun, wenn es keine Kinder gibt oder die Kinder kein Interesse haben, die Nachfolge anzutreten? Viele Fragen, auf die es keine einfachen Antworten gibt, die aber dennoch gefunden werden müssen.

Besonders anspruchsvoll ist die nachvollziehbare *Auswahl des Nachfolgers oder der Nachfolgerin*. Zunächst geht es darum, die Kriterien für Nachfolger gemeinsam in einem iterativen Prozess festzulegen – idealerweise unterstützt durch eine externe Moderation. Welche fachlichen Fähigkeiten und welche Führungserfahrung sollte er oder sie haben? Wird eher ein Generalist, ein CFO oder ein Vertriebsprofi gesucht? Und haben die potenziellen Nachfolger genügend *unternehmerischen Spirit*, um das Unternehmen nicht nur zu verwalten, sondern auch weiterhin nach vorne zu bringen? Es ist klar, dass man der Nachfolgeneration die Chance geben muss, in diese Rolle hinein zu wachsen und auch Fehler machen zu dürfen. Entscheidend ist hierzu auch die entsprechend notwendige Eigenmotivation und der unternehmerische „Biss“ der Nachfolger.

Sind der/die Nachfolger im Rahmen eines systematischen Auswahlprozesses gefunden, gilt es das *Management des Übergangs zwischen Vorgänger und Nachfolger* detailliert zu planen. Hier geht es um die Frage, wer führt das Unternehmen wann und wie? Im Idealfall bekommen der oder die Nachfolger/-in die Möglichkeit, sich im Rahmen eines verbindlichen Einarbeitungs- und Zusammenarbeitsmodells im Unternehmen einzuarbeiten, sukzessive Verantwortung zu übernehmen, anschließend in die Geschäftsführung einzutreten und ab dem Tag x die alleinige Verantwortung zu tragen.

Voraussetzung hierfür ist, dass der Vorgänger diese Einarbeitung aktiv unterstützt, sich selber immer wieder zurück nimmt und den Nachfolgern den Raum gibt, sich zu entfalten.

Schwierig kann auch die Konstellation werden, wenn unterschiedlich begabte Kinder das Unternehmen gemeinsam führen sollen oder wenn die jeweiligen Ehepartner sich ins unternehmerische Geschehen einmischen, ohne selber Verantwortung tragen zu wollen und zu können. Auch hier gibt es keine Pauschallösungen, sondern es Bedarf viel Fingerspitzengefühl und – sofern gewünscht - eine aktive Begleitung durch einen unternehmerisch denkenden Berater und Coach.

Es kommt immer wieder vor, dass die Nachfolger ohne ausreichende Einarbeitungszeit die Unternehmensnachfolge antreten müssen, insbesondere wenn der Unternehmer durch Unfall, plötzliche Krankheit oder Demenz ausfällt. Dann bekommt das Thema *Beratung & Coaching von Nachfolgern* ein besonderes Gewicht, denn häufig muss zunächst die Strategie hinterfragt und nachgeschärft werden und die Nachfolger in der strategischen und operativen Führung unterstützt werden. Das gleiche gilt prinzipiell auch, wenn die Nachfolger sich mit den zahlreichen Aufgaben überfordert fühlen und bereit sind, konkrete Hilfe anzunehmen, um in die „großen Schuhe“ des Vorgängers hinein zu wachsen. Hierbei kann ein persönliches Coaching eine wertvolle Unterstützung zum Ausbau der eigenen Stärken, dem Ausschöpfen der eigenen Potenziale und der Entwicklung der eigenen Führungsfähigkeit sein.

Dr. Bernd von Eysmond

Managementberatung Beteiligungsberatung Nachfolgeberatung

Blumenstr. 8
D-60318 Frankfurt am Main

fon: +49 69 770 33 833
mobil: +49 172 611 4438
mail: bernd@eysmond.de
web: www.eysmond.de