

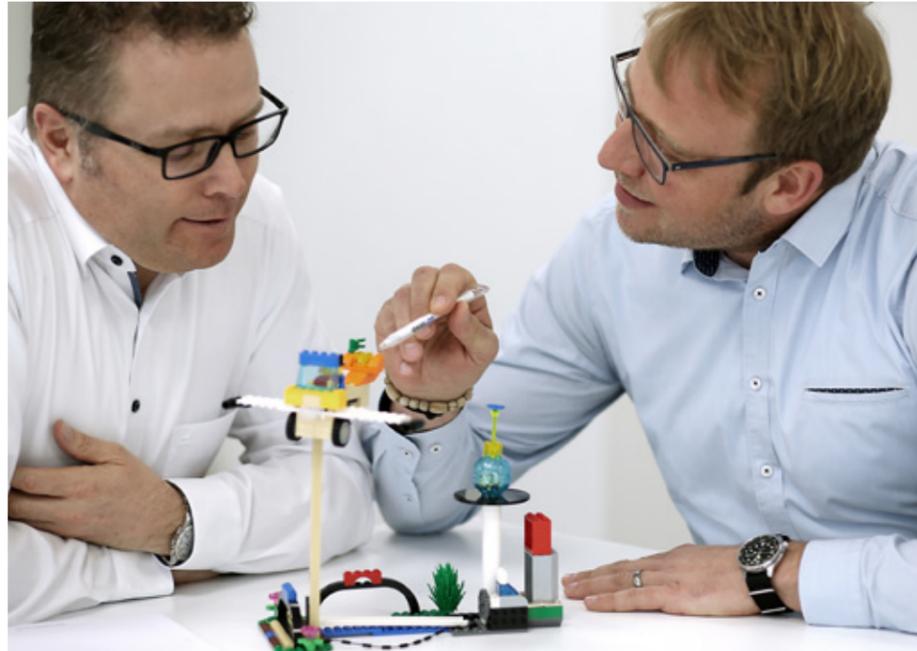
Eine Unternehmensnachfolge ist ein komplexer Prozess und findet meist nur einmal im Leben statt. Es sollte alles darangesetzt werden, dass er nicht scheitert. Ob es fehlende Erfahrungswerte sind, ob der Nachfolger noch nicht eindeutig gefunden ist oder potenzielle persönliche Konflikte existieren – es gibt einige Unwägbarkeiten, die es zu beachten gilt. Umso erstaunlicher ist es, dass die Nachfolge teilweise unbekümmert und fast arglos angegangen wird. Was sollten Unternehmer also auf alle Fälle vermeiden, wenn sie sich mit ihrer Nachfolge auseinandersetzen?

1. Die Nachfolge wird zu spät geplant

Es braucht Zeit, eine Unternehmensnachfolge umfassend zu planen und einzuleiten! Etwa fünf bis zehn Jahre vor dem geplanten Übergabezeitpunkt sollte man beginnen, sich mit dem Thema zu beschäftigen, vielleicht auch schon erste Beratungen einzuholen, um die Nachfolge und die Lebensfähigkeit des Unternehmens erfolgreich zu sichern und zukunftsorientiert zu gestalten. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten jeden Nachfolger per se akzeptieren, ebenso können innerhalb der Familie unerwartete Schwierigkeiten auftreten. Ausreichend Vorbereitungszeit und eine gut durchdachte Kommunikation sind unabdingbar.

2. Es werden keine Experten hinzugezogen

In der Regel ist Unternehmensnachfolge für alle Beteiligten etwas, in dem sie bis dato noch keine bzw. nur sehr wenig Erfahrungen haben. Fachberater wie Rechtsanwälte und Steuerberater stehen im Nachfolgeprozess meist selbstverständlich zur Seite und ihr Know-how ist maßgeblich, doch es gibt mehr als rechtliche und finanzielle Aspekte zu beachten. Wie sind Unternehmer, Gesellschafter, Nachfolger und das Führungsteam persönlich und emotional involviert? Welche nicht zu unterschätzenden „unsichtbaren Kräfte“ innerhalb und außerhalb der Familie sind in diesem Prozess relevant? Umso wichtiger ist es, die Mitwirkung von Nachfolgeexperten einzuplanen, um genau diese Punkte im Blick



Die 8 Kardinalfehler einer Unternehmensnachfolge

Text: Rainer Krumm

zu behalten und zu steuern. Eine professionelle Begleitung hilft bei Konflikten und der Gestaltung des gesamten Übergabeprozesses.

3. Es besteht keine Zielklarheit

Wenn die übergebende Generation sich selbst nicht darüber im Klaren ist, wohin die Reise gehen soll, verunsichert sie damit auch ihr Umfeld. Persönliche Zielklarheit zu erlangen stellt den ersten, wesentlichen Schritt dar. Die Anwendung des einfach erscheinenden Tools der sieben W-Fragen schafft eine wichtige Struktur. Alle möglichen Szenarien sollten durchgegangen und es sollte herausgearbeitet werden, was gewünscht, machbar und sinnvoll ist. Das Ausloten von verschiedenen Möglichkeiten gleich zu Beginn ist wichtig, um sich auf ein definiertes Ziel konzentrieren zu können. Im zweiten Schritt gilt es, dieses Ziel mit einem konkreten Aktionsplan zu verknüpfen.

4. Irrglaube an die 100% Planbarkeit

Wie man es in der klassischen Projektplanung kennt, darf auch in der Unternehmensnachfolge ein Plan oder eine Roadmap mit Etappen und Meilensteinen nicht fehlen. Das definierte Ziel ist zwar klar, ohne eine Roadmap ist es der Weg dorthin aber nicht. Es bedarf einer festgelegten Vorgehensweise, die die Angelpunkte definiert. Diese sollte man zunächst für sich selbst, gemeinsam mit dem Berater und idealerweise zusammen mit dem Nachfolger aufstellen. Die Erwartungen beider Seiten werden von Anfang an mit einbezogen, um Konfliktpotential von vornherein zu minimieren. Es gibt Faktoren, die

Jede Unternehmensnachfolge ist anders.

in jedem Nachfolgeprozess relevant sind. Aber wie diese Faktoren sich zusammensetzen und sich gegenseitig bedingen, ist sehr individuell. Der Prozess entwickelt sich nicht im Vakuum, somit wird man nie alle Eventualitäten, äußere und innere Einflüsse vorhersehen können und die Nachfolge nicht bis ins kleinste Detail vorausplanen können. Es kann sogar notwendig werden, sich vom gewünschten Ergebnis zu lösen und sich anderen Optionen zuzuwenden, wenn sich Ziel- oder Rahmenbedingungen verändern. Dennoch kann es auch so letztlich ein erfolgreicher und geglückter Prozess werden! Ausschlaggebend sind die gesicherte wirtschaftliche Situation des Unternehmens sowie Konsens und Zusammenhalt aller Beteiligten.

5. Harte Faktoren fokussieren, weiche Faktoren außen vorlassen

Die harten Faktoren einer Unternehmensnachfolge, wie Vermögensverteilung, Verträge, Kennzahlen oder steuerliche Aspekte sind häufig vordergründiger als die weichen Faktoren. Beziehungsstrukturen mit eventuellen Altlasten, die in der Vergangenheit nicht offensichtlich waren, können große Hindernisse im Übergabeprozess darstellen. Manchmal erscheinen sie sogar unüberwindlich. Die geplante Unternehmensnachfolge wandelt sich dann zu einem gewaltigen Familienkonflikt. Selbst wenn es nicht ganz so dramatisch wird, so ist es immens wichtig, offen alle Bedenken, Vorhaben, Ideen, Hoffnungen und Sorgen aller direkt und indirekt beteiligten Familienmitglieder/Gesellschafter zu besprechen. Mediatoren sind hervorragende Unterstützer, um Bewältigungsmöglichkeiten zu erarbeiten und einen Konsens zu finden.

Unternehmensnachfolge ist komplex.

6. Werte und Kultur missachten

Ein elementarer Faktor sind die Unternehmenswerte, genauso die persönlichen Werte des Übergebenden und des Nachfolgers. Welche Werte prägen die Organisation, welche haben sich über viele Jahre bewährt, welche sind gerade erst erarbeitet worden? Passen die des Nachfolgers dazu? Wird er sich gut integrieren und die Unternehmenswerte mittragen können? Oder sind seine eventuell abweichenden Werte sogar zuträglich für eine Modifizierung der Firmenkultur, für eine Neuausrichtung des Unternehmens am Markt oder eine zeitgemäße Mitarbeiterführung? Diesen Aspekt sollte man sehr offen und weitblickend betrachten.

7. Prozesse nicht hinterfragen

Die Geschäftsprozesse des Unternehmens abzubilden, bringt jede Menge Klarheit. Wo sind sie schlank und effektiv, wo dagegen umständlich und lähmend? Mit Altlasten soll ein Unternehmen nicht übergeben werden. Rechtzeitige Prozessoptimierung gehört essentiell zu einer Nachfolgeplanung, ebenso für den Nachfolger selbst wie für Mitarbeiter und Kunden. Sollte der Nachfolger bereits in das laufende Geschäft integriert sein, so kann idealerweise gemeinsam daran gearbeitet werden, die Prozesse zukunftsorientiert auszurichten.

Weiche Faktoren nicht außen vor lassen.

8. Innovationskraft verlieren

Das Unternehmen ist durch den Inhaber (und eventuell die Generationen vor ihm) zu dem geworden, was es jetzt ist. Seine Fähigkeiten und Impulse gaben bisher maßgeblich die Richtung vor. Nun kommt ein Nachfolger, dessen Expertisen vielleicht in ganz anderen Bereichen liegen. Damit weder Wissen noch Innovationskraft während des Nachfolgeprozesses verloren gehen, ist es eine empfehlenswerte Option, diese auf mehrere Schultern zu verteilen. Durch Einbeziehen der oberen Führungsebene in strategische Entscheidungen und den gleichzeitigen Know-how-Transfer wird ein hervorragendes Commitment zur Weiterentwicklung des Unternehmens geschaffen und gleichzeitig ein funktionierendes Führungsteam für den Nachfolger gebildet. Entscheidend ist das Zusammenspiel aus Bewährtem und Innovativem. ■



Rainer Krumm

Rainer Krumm ist einer der erfahrensten internationalen Berater und Trainer im Bereich Unternehmensnachfolge und Veränderungsmanagement mit Leidenschaft für Familienunternehmen und den Generationswechsel. www.axiocon.de