

# Fehlerfrei über den Nachfolgeparcours



Gerade bei Traditionsunternehmen wird die Nachfolgefrage oft zur Nagelprobe. Wie lassen sich Unternehmensübergaben erfolgreich gestalten?

VON SEBASTIAN RADTKE

Das selbst Traditionsunternehmen ihre zumeist generationsübergreifende Erfolgsgeschichte nicht automatisch fortschreiben, ist eine Binsen. Die Liste bekannter Firmen, die nach Jahrzehnten dominanter Marktpräsenz urplötzlich ins Trudeln geraten oder gar verschwinden, ist mit Namen wie beispielsweise Salamander, Schiesser oder Herlitz renommiert besetzt. Falsche Produktpolitik, aggressive Wettbewerber oder schlicht Managementfehler sind schnelle Totengräber.

bzgl. der Unternehmenszukunft können somit gar nicht erst entstehen.

## Die Chemie muss stimmen

Es hilft kein noch so ausgeklügeltes Szenario, wenn die Chemie zwischen den Hauptbeteiligten nicht stimmt. Problematisch wird dies besonders dann, wenn die Inkompatibilität der verschiedenen Charaktere erst im weiteren Prozessverlauf zutage tritt. Das Vertrauen in den Nachfolger, die Überzeugung, den Richtigen gefunden zu haben, wiegen im Entscheidungsprozess fast immer schwerer als rein finanzielle Überlegungen.

## Unternehmenswert objektiv beurteilen

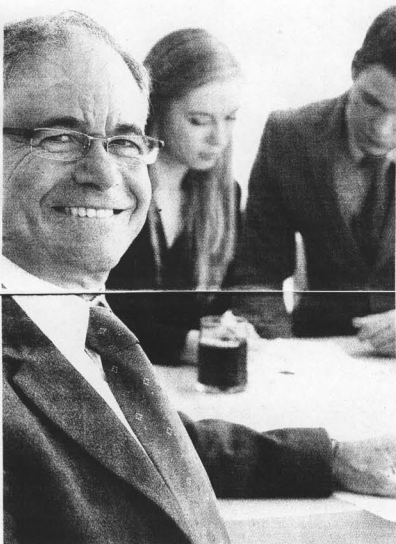
Unrealistische Vorstellungen über den Wert des Unternehmens sorgen in nicht wenigen Fällen für ein Scheitern von Nachfolgeverhandlungen. So nimmt der Verkäufer die Erfolge der Vergangenheit als Maßstab, während für potentielle Bieter einzig die Zukunftschancen der Firma Basis ihrer Preisfindung sind. In diese Bewertung mit ein fließt auch die Frage, wie das Unternehmen nach dem Ausscheiden des Gründers aufgestellt ist.

Vor diesem Hintergrund spielt die zuvor beschriebene rechtzeitige Entkopplung von Unternehmer und Unternehmen sowie die Schaffung tragfähiger Managementstrukturen eine essentielle Rolle. Ein derart strukturiertes Vorgehen kann die Lücke zwischen dem bisherigen Erfolg und den behaupteten Zukunftschancen zumindest teilweise schließen.

## Nicht unter Zeitdruck handeln

Zeitdruck führt bei Nachfolgeregelungen nicht selten zu faulen Kompromissen, die in teuren Fehleinschätzungen enden. Ob man die häufig zitierten 3 bis 5 Jahre Vorlauf benötigt, ist von den individuellen Umständen abhängig. Hier braucht der Junior noch weitere Berufserfahrung außerhalb des eigenen Unternehmens, dort muss das Betriebsvermögen vom Privatbesitz entkoppelt, an anderer Stelle das Führungsteam aufgestockt oder umgebaut werden. Möchte man die Nachfolge in Ruhe und unter Nutzung aller Optionen vorbereiten, ist ein solches Zeitfenster aber sicherlich nicht überdimensioniert. In jedem Falle empfiehlt es sich, die grundlegenden Überlegungen frühzeitig anzustellen, auch wenn die konkrete Umsetzung erst mittelfristig ansteht.

Sebastian Radtke, Geschäftsführer und Berater bei Schlagheck Radtke Oldiges executive consultants, Düsseldorf.



Was tun, wenn der Chef geht? Ein Führungswechsel ist für alle Mitarbeiter im Betrieb eine Herausforderung.

Für über Dekaden reüssierende Mittelständler tun sich mit der Generationsfolge an der Unternehmensspitze häufig weitere Untiefen auf, die es zu umschiffen gilt. Die Unterstützung durch einen erfahrenen Lotsen ist dabei durchaus zielführend. Was sind in der Praxis die größten Hürden, und wie lassen sie sich auf dem Weg zu einer erfolgreichen Nachfolge fehlerfrei nehmen?

## Die Kunst des Loslassens

Auch wenn die Einsicht durchaus vorhanden ist: So ganz möchte der Chef die Fäden noch nicht aus der Hand geben. Zudem liegt zu Beginn der Übergabeüberlegungen häufig kein tragfähiges Konzept auf dem Tisch, das den Hauptbeteiligten wirklich überzeugt. Selbst dann nicht, wenn man sich gedanklich schon mit den gängigsten Übergabeszenarien wie Verkauf, Nachfolger aus der Familie oder MBO auseinandergesetzt hat.

Stattdessen sollte als Erstes unmissverständlich geklärt werden, wie die Vorstellungen des Übergebers tatsächlich aussehen. Nur so ist eine den persönlichen Wünschen entsprechende Lösung nebst exakt getimter Zeitschiene zu entwickeln. Diese kann beispielsweise so aussehen, dass alle Vorbereitungen für eine Übergabe bereits getroffen werden, der definitive Zeitpunkt aber innerhalb eines klar festgelegten Zeitrahmens flexibel bleibt. Auf diese Weise erhält der Unternehmer die Möglichkeit, sich langsam zu lösen. Gleichzeitig sind gegenüber Familie, Mitarbeitern und Banken die getroffenen Nachfolgeentscheidungen klar darstellbar. Das Geschäft negativ beeinflussende Unsicherheiten

Deshalb sollte man sich bereits im Vorfeld der Verhandlungen die Chance für ein näheres Kennenlernen geben, indem man bewusst Zeit für persönliche Gespräche einplant. Ist Sympathie vorhanden, das Zutrauen in den „Neuen“ aber noch nicht völlig ausreichend, kann der Übergabeprozess ggf. zeitlich angepasst werden. Dies ermöglicht dem Nachfolger, erkannte Defizite zu kompensieren.

## Verantwortung stärker delegieren

Gerade bei mittelständischen Unternehmen spielt der Gründer häufig eine starke, die meisten Prozesse bestimmende Rolle. Eine Konstellation, die den Geschäftserfolg über viele Jahre sicherte, im Zuge einer anstehenden Nachfolgeregelung aber häufig Probleme heraufbeschwört. Mit dem Ausscheiden des bisherigen Chefs hinterlässt dieser ein Vakuum, in dem sich das verbleibende Management neu orientieren und finden muss.

Die Lösung ist eine Entkopplung des Unternehmens vom Eigentümer sowie die Aufteilung von Verantwortung. Dabei gilt es zunächst, die bisherige Rolle des Unternehmers und die von ihm erfüllten Aufgaben klar zu analysieren. Im Rahmen eines Management-Audits werden dann die bisherigen Führungskräfte beurteilt, inwieweit sie Teilbereiche übernehmen können. Dem folgt ein Mitarbeitercreening, in dessen Rahmen unentdeckte Potentialträger identifiziert und für künftige Aufgaben qualifiziert werden. Soweit erforderlich, schließt externes Recruiting verbleibende Lücken.