

## **Komplexe Aufgabe von existenzieller Bedeutung** **Unternehmensnachfolge sicher gestalten**

Eine nachhaltige Unternehmensübergabe braucht Zeit, unabhängig davon, ob sie innerhalb einer Familie stattfindet oder ein externer Nachfolger gesucht werden muss bzw. gefunden wurde. Viele Unternehmer entscheiden erst spät, manchmal zu spät, sich intensiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Söhne und Töchter werden selbstverständlich als Nachfolger betrachtet, obwohl es gerade in dieser Phase oft zum Zerwürfnis kommt; potentiellen externen Kandidaten wird – gerade in Familienbetrieben – oft zu wenig Einblick ins tatsächliche Geschehen gewährt. Wer hier nicht rechtzeitig entsprechende Weichen stellt und mit offenen Karten – auch gegenüber den Führungskräften und Mitarbeitern – spielt, für den wird es eng mit dem Fortbestand des eigenen Lebenswerkes.

Im Lebenszyklus eines Unternehmens stellt die erfolgreiche Regelung der Unternehmensnachfolge eine besonders komplexe und ganzheitlich zu betrachtende Aufgabe dar. Nach aktuell durchgeführten Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=855>) steht in Deutschland im Zeitraum 2010 bis 2014 in knapp 110.000 Familienunternehmen notwendigerweise, sprich altersbedingt, durch Tod oder Krankheit die Übergabe an. Loslassen ist hier ebenso gefragt wie auffangen. Beides ist auf der einen Seite natürlich sehr eng mit der Person des Unternehmers, evtl. sogar Gründers, verbunden, auf der anderen Seite aber auch mit den Experten, die ihn auf diesem Weg möglichst gut begleiten und ihm die notwendige Sicherheit geben. Wichtig sind in diesem Zusammenhang fünf Schritte: erkennen, analysieren, planen, vorbereiten und umsetzen.

### **Alternativen in Betracht ziehen**

Dass die Unternehmensübergabe innerhalb einer Familie oft problematisch ist, beweisen zahlreiche namhafte Fälle. Doch ob intern oder extern, oft scheitern Unternehmer, die ihr Unternehmen selbst sehr erfolgreich geführt haben, letztendlich daran, dass sie meinen, der Nachfolger müsse genauso sein und das Unternehmen genauso führen wie sie selbst. Das Vertrauen in die nächste Generation fehlt. Übergaben werden hinausgezögert mit der Begründung, dass der/die Nachfolger noch nicht so weit seien. Eine neue Art der Unternehmensführung ist für den Firmenchef undenkbar. Oftmals ist er zu diesem Zeitpunkt selbst bereits nicht mehr in der Lage zu erkennen, dass er all das zerstört, was er vorher mühsam aufgebaut hat. Stellt sich die Frage: Warum wird dieses Thema, obwohl es allen Beteiligten bewusst ist, überwiegend nicht mit der gebotenen Klarheit und Zielstrebigkeit

angegangen? Das hat sicher vor allem zwei sehr emotionale und psychologische Gründe:

- Der irrige Glaube an die Unersetzlichkeit: So gibt es in vielen Fällen noch während der aktiven Arbeitsphase keinen Notfallplan, sollte der Unternehmer z. B. krankheitsbedingt einmal ausfallen.
- Fehlende Nachfolger in der Familie: Die meisten Kinder wollen oder können fachlich nicht die anstehenden Aufgaben im Familienunternehmen wahrnehmen. Zudem erschweren ggf. Familienstämme eine klare Abstimmung.

### **Zeit als entscheidender Erfolgsfaktor**

Die sorgfältige Übergabe eines Unternehmens erfordert Zeit. Deshalb sollte der Prozess früher starten als viele Unternehmer und Führungskräfte denken. Eine qualitative und strategische Unternehmensnachfolge beginnt bereits mit der Qualität des Unternehmens, dessen Führung, einer Vision und der Werte, die dort im täglichen Umgang miteinander gelebt werden. Für ein gut geführtes Unternehmen wird es in jedem Fall einfacher sein, geeignete Bewerber zu finden als für einen schlechten Betrieb. Dabei gibt es eines nicht: Die absolut richtige und allzeit gültige ideale Vorgehensweise, weil neben den strategischen Aufgaben auch zahlreiche steuerliche und rechtliche Themen eine wichtige Rolle spielen und mit den entsprechenden Experten unterschiedlich behandelt werden müssen. Auch deshalb gilt als geeignetes Zeitfenster ein Rahmen von mindestens fünf Jahren, um alles vorzubereiten. Einer umfassenden Bestandsaufnahme folgt eine genaue Zielsetzung. Je genauer diese Übergabeziele definiert und zwischen den beteiligten Parteien abgestimmt sind, umso leichter wird letztendlich die Übergabe verlaufen. Dies setzt jedoch genaue Kenntnisse über die mögliche Zukunftsfähigkeit sowie eine strategische Ausrichtung mit einem Planungshorizont von ca. zehn Jahren voraus. Übrigens: Neben der sauber geregelten und kompetenten Nachfolge innerhalb der Familie, im Idealfall durch einen langjährigen Aufbau des Nachfolgers, sollten immer auch andere Möglichkeiten der Gestaltung in Betracht gezogen werden, wie z. B. ein Fremd-Management oder sogar der Unternehmensverkauf.

*Wir befragten den Executive Search Consultant Norbert Markut ([www.norbertmarkut.de](http://www.norbertmarkut.de)) aus Hamburg zu seinen Erfahrungen im Bereich Unternehmensnachfolge:*

**Herr Markut, seit mehr als 10 Jahren suchen und finden Sie als unabhängiger strategischer Personalberater Manager und Managerinnen für die zeitnahe sowie nachhaltige Besetzung komplexer erfolgskritischer Schlüsselpositionen der 1. und 2. Führungsebene. Welche Erfahrungen haben Sie speziell in der Nachfolgethematik bei (Familien-)Unternehmen gemacht?**

**Norbert Markut:** Es zeigt sich immer wieder, welche existenzielle Bedeutung es gerade für Familienunternehmen hat, ein

entsprechendes Nachfolgekonzept frühzeitig auszuarbeiten und rechtzeitig mit der sorgfältigen Umsetzung zu beginnen. Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist eine strategische Aufgabe, der sich jeder verantwortungsvolle Unternehmer unbedingt und zum richtigen Zeitpunkt stellen muss.

### **Kann er das denn ganz alleine oder zusammen mit seinem Führungsstab realisieren?**

**Norbert Markut:** Die eigene Erkenntnis und Bereitschaft es zu tun sowie sich die Unterstützung des Führungsstabs zu sichern, ist das eine. Allerdings ist in dieser komplexen Materie sowie aufgrund vielfältiger Fragestellungen – in den überwiegenden Fällen – eine intensive Begleitung von erfahrenden Beratern unverzichtbar.

### **Was gilt es dabei zu beachten? Meist haben Unternehmer doch schon Steuerberater, Wirtschaftsprüfer o. ä. unter Vertrag.**

**Norbert Markut:** Für eine erfolgreiche Nachfolgekonzeption ist es entscheidend, nicht nur einzelne Berater aus den jeweiligen Fachgebieten hinzuzuziehen, weil diese eine stark eingeschränkte Sicht haben. Besser und wesentlich effizienter ist hier ein gemischtes Beratungsteam, welche alle Disziplinen vollumfänglich abdeckt, vor allem aber mit einem tiefen Gespür für die menschlichen Hintergründe und viel Erfahrung an die Aufgabe herangeht. Vertrauen ist ein wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang!

### **Sie unterstützen mit einem Team renommierter Experten Organisationen im Personalmanagement, u. a. bei der Etablierung einer strukturierten, nachhaltigen Nachfolgeplanung im Rahmen einer langfristigen Talent Management Strategie. Wie gehen Sie konkret vor?**

**Norbert Markut:** Für mich zählen – neben dem persönlichen Vertrauensverhältnis zum Unternehmer – natürlich sauber aufgesetzte Prozesse und eine höchst professionelle Umsetzung. Wichtig ist dabei der ganzheitliche Ansatz, d. h. neben den juristischen, steuerrechtlichen, vermögensrechtlichen, finanzwirtschaftlichen Aspekten, kann es u. a. auch um die Überführung auf ein Fremdmanagement, außerhalb der Familie, gehen. Unsere Aufgabe ist es, gemeinsam mit dem/den Inhaber/n herauszufinden, welche Option für das Unternehmen langfristig die beste ist und die Nachfolge, aber ggf. auch den Verkauf oder die Fusion zu begleitet oder parallel geeignete Personen für das Fremdmanagement zu finden. Beim Austarieren der Interessen ist auf Beraterseite oft enormes Fingerspitzengefühl und eine hohe Kommunikationsfähigkeit gefragt. Genau das macht es aber auch so spannend!

7.691 Zeichen mit Leerzeichen