

## Unternehmensnachfolge

# Unternehmen erfolgreich übergeben und übernehmen

In der Übernahme- bzw. Übergabephase von Unternehmen sind Konflikte wenig überraschend. Denn dann müssen der bisherige und der künftige Inhaber gemeinsam viele Entscheidungen treffen, obwohl sie teils unterschiedliche Interessen haben.

In der Übernahme- bzw. Übergabephase von Unternehmen platzen oft viele Träume - sowohl beim bisherigen Unternehmensinhaber und -führer, als auch bei der Person, die den Betrieb von ihm übernimmt. Inzwischen eher selten ist die Ursache hierfür, dass der bisherige Inhaber sich zu spät mit dem Thema Nachfolgeregelung befasste. Denn in den letzten Jahren wuchs in Unternehmerkreisen die Erkenntnis: Dieser Schritt muss von langer Hand geplant sein. Speziell dann, wenn der Nachfolger kein Familienmitglied ist und der Betrieb nicht unter Wert, sondern zu einem angemessenen Preis verkauft werden soll.

Deshalb befassen sich viele Unternehmer schon, wenn die ersten grauen Haare ihre Schläfen zieren, mit den Fragen: Was passiert mit meinem Betrieb, wenn ich ausscheiden möchte oder muss? Und: Wer könnte dann mein Nachfolger sein? Dies gilt besonders für die Inhaber von Unternehmen, die stark von der Vertrauensbeziehung zu ihrer Stammklientel leben; das ist bei vielen Industriezulieferern und -dienstleistern der Fall. Denn sie können ihren Kunden nicht heute sagen, dass diese morgen einen neuen zentralen Ansprechpartner haben. Der Nachfolger muss vielmehr in einem längeren Prozess zunächst mit dem Geschäft des Unternehmens und den Besonderheiten seiner Klientel vertraut gemacht sowie bei den Kunden eingeführt werden. Sonst ist die Gefahr groß, dass just das verloren geht, was weitgehend den Wert des Unternehmens ausmacht: die gewachsenen Beziehungen zu den Kunden.

## Unterschiedliche Perspektiven bewirken Konflikte

Deshalb müssen bei besagten Unternehmen dessen bisheriger und künftiger Inhaber, nachdem die Unternehmensübergabe vertraglich geregelt wurde, noch einige Zeit zusammenarbeiten und das Unternehmen gemeinsam führen. Diese Übergabephase



ist für alle Beteiligten keine leichte Zeit. In ihr prallen außer zwei Generationen meist auch zwei unterschiedliche Perspektiven aufeinander. Der scheidende Inhaber denkt primär daran, wie der Übergabeprozess, also die nächsten ein, zwei oder gar drei Jahre, gestaltet werden; für den künftigen (alleinigen) Inhaber hingegen sind Fragen zentral wie: Wohin soll das Unternehmen sich mittel- und langfristig entwickeln? Was ist nötig, damit das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden des bisherigen Inhabers erfolgreich ist (und ich die aus dem Unternehmenskauf resultierenden finanziellen Verpflichtungen erfüllen kann)?

Aus diesen unterschiedlichen Sichtweisen resultieren auch unterschiedliche Prioritätensetzungen im Arbeitsalltag. Das führt nicht selten zu Konflikten. Hinzu kommt: Alle Beteiligten müssen, wenn der Übergabeprozess beginnt, sich und ihre Rolle neu definieren. Der bisherige Inhaber, der

es gewohnt ist, allein zu entscheiden, muss beispielsweise den neuen Mit-Inhaber und künftigen alleinigen Inhaber fortan in seine Entscheidungsprozesse integrieren und ihm sukzessiv die alleinige Entscheidungsbefugnis übertragen.

## Konflikte verursachen emotionale Wunden

Dies fällt vielen gestandenen Unternehmern schwer. Denn sie sind mit dem Unternehmen, das sie oft über Jahrzehnte aufgebaut haben, sehr verbunden. Außerdem haben sie ihren eigenen, erfahrungsbasierten Stil entwickelt, Herausforderungen anzugehen. Zudem haben sie meist eine dezidierte Meinung darüber, was beim Führen des Unternehmens, beim Umgang mit seinen Kunden usw. zu beachten ist. Der künftige Inhaber hingegen ist in ihren Augen oft noch ein unternehmerisches Greenhorn, das das Unternehmen, seinen Markt und

seine Klientel noch nicht kennt, sich in die Unternehmerrolle einfinden und noch lernen muss, was geht und nicht geht.

Diese Grundeinstellung prägt oft unbewusst ihre Kommunikation mit dem künftigen Inhaber. Dies führt unweigerlich zu Konflikten - speziell dann, wenn der bisherige Inhaber, real oder in der Wahrnehmung des künftigen „Chefs“, sich entsprechend gegenüber Mitarbeitern und Kunden äußert und so dessen Autorität untergräbt. Schleichen sich solche Kommunikationsmuster in den Umgang der Beteiligten ein, ist der Übergabeprozess meist nicht mehr steuerbar. Eine häufige Konsequenz: Die geplante Übergabe scheitert entweder oder im Verlauf des Prozesses wird ein großer Teil des Unternehmenswerts vernichtet.

### Neutraler Berater als Moderator und Wegbegleiter

Deshalb empfiehlt es sich, in diesen Prozess einen neutralen Berater zu integrieren, der den Übergabeprozess begleitet und mit den Beteiligten die verschiedenen Aspekte bearbeitet, die mit jedem Nachfolgeprozess verbunden sind. Hierzu zählen:

- psychologische Aspekte, z.B.: Welche Erwartungen habe ich als neuer bzw. scheidender Inhaber und Unternehmensführer an das Verhalten des jeweils anderen? Was ist mir im Übergabeprozess wichtig?
- unternehmerische Aspekte, z.B.: Inwieweit ändert sich durch die (geplante) Übergabe die Kultur des Unternehmens und seine Marktposition? Was ist aus meiner Warte als neuer bzw. scheidender Inhaber für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe wichtig?
- kommunikative Aspekte, z.B.: Wie kommunizieren wir als neuer sowie scheidender Inhaber im Übergabeprozess miteinander? Wie treffen wir Entscheidungen und wie kommunizieren wir sie? Wie und wann informieren wir die Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und sonstigen Stakeholder über die geplante Übergabe?

Über viele der genannten Fragen wird in geplanten Übergabeprozessen keine explizite Verständigung erzielt. Die Beteiligten wursteln vielmehr - auch weil die Übergabe für sie Neuland ist - gemäß der Devise „Es wird schon klappen“ vor sich hin, bis auf beiden Seiten bereits emotionale Wunden

entstanden sind, die ein zielorientiertes Zusammenarbeiten erschweren. Erst wenn die Situation sich bereits krisenhaft zugespitzt hat, suchen sie oft eine externe Unterstützung. Diese soll den Übergabeprozess wieder stabilisieren.

### Den Prozess in ein ruhiges Fahrwasser führen

Eine solche Beratung gliedert sich meist in vier Phasen.

1. **Analysephase:** Der Berater interviewt in Vier-Augen-Gesprächen alle Beteiligten. Er ermittelt deren offene und verdeckte Wünsche sowie Befürchtungen. Er analysiert den Konfliktstatus und bereitet die Beteiligten auf die Klärung vor - beispielsweise, indem er bei ihnen einen Perspektivenwechsel bewirkt. In extrem zugespitzten Situationen kann ein Ergebnis der Analyse auch diese Einschätzung sein: Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe ist nicht mehr möglich. Dann bereitet der Berater die Beteiligten auf ein Klärungsgespräch vor, das auf eine würdige Trennung auf Augenhöhe abzielt.
2. **Klärungsphase:** In ihr führt der Berater mit den Beteiligten beispielsweise einen Workshop durch. Er klärt mit ihnen die entstandenen Konflikte und Missverständnisse und schafft den erforderlichen Raum, dass alle Beteiligten ihre wechselseitigen Erwartungen äußern. Gemeinsam erarbeiten sie, was die zentralen Erfolgsfaktoren einer Unternehmensübergabe und Regeln für den Umgang miteinander sind und erzielen ein Commitment hierüber. Zudem verständigen sie sich auf die zentralen Eckpfeiler der Übergabestrategie.
3. **Planungsphase:** Nun plant der Berater mit den Beteiligten die Details für das Umsetzen der Strategie. Er verständigt sich mit ihnen über die betrieblich notwendigen Veränderungen und entwirft einen Maßnahmenplan. Außerdem erstellt er mit ihnen einen Kommunikationsplan, wie und wann die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und sonstigen Stakeholder, wie Banken, über die geplanten Veränderungen informiert werden.
4. **Umsetzungsphase:** In dieser Phase begleitet der Berater den aktuellen und künftigen Inhaber beispielsweise mit

Coachings beim Umsetzen der Maßnahmen. Außerdem schafft er den erforderlichen Rahmen, damit die Beteiligten sich regelmäßig Feedback geben und ggf. Strategieanpassungen und Verhaltensänderungen vornehmen. Oft erfolgt in dieser Phase auch ein individuelles Führungscoaching für den „neuen“ Chef sowie ein Coaching des „alten“ Chefs, das ihn dabei unterstützt, „sein“ Unternehmen loszulassen.

Durch ein solches Vorgehen lassen sich die meisten Nachfolgeprozesse, bei denen schon emotionale Verletzungen existieren, in ein ruhiges Fahrwasser führen, sodass der Übergabeprozess gelingt: Der Berater schafft damit eine Plattform, um heikle Themen so zu besprechen, dass für beide Seiten akzeptable und somit tragfähige Lösungen erarbeitet werden können.

### Frühzeitig professionelle Unterstützung organisieren

Sinnvoller wäre es jedoch, unmittelbar nachdem (oder sogar noch bevor) die Unternehmensübergabe vertraglich geregelt wurde, einen Nachfolgeberater zu engagieren. Denn im Übergabeprozess müssen sowohl der bisherige als auch künftige Inhaber ihre Rolle neu definieren. Außerdem müssen sie gemeinsam viele Herausforderungen meistern, dessen Lösungen jedoch aufgrund ihrer Biografie und Lebenssituation oft auf unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnissen beruhen. Deshalb sind Interessengegensätze, aus denen Konflikte resultieren, nahezu unumgänglich. Eine professionelle Prozessbegleitung ist darum fast unverzichtbar, wenn der Übergabeprozess so gestaltet werden soll, dass keine emotionalen Wunden entstehen und Unternehmenswerte bewahrt werden.

#### Zur Person



Klaus Doll ist Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstraße. Er unterstützt und begleitet (künftige) Inhaber von Klein- und Mittelunternehmen im Prozess der Unternehmensübergabe bzw. -übernahme.