

Marketing für Berater

Wenn der alte Chef geht und ein neuer kommt

Wie die Unternehmensübergabe erfolgreich gestaltet werden kann

Kaum eine Phase in der Geschichte von Unternehmen ist derart sensibel und konfliktgeladen wie die Übergabe des Geschäfts an einen Nachfolger. Der bisherige und der künftige Inhaber des Unternehmens müssen in dieser Zeit gemeinsam viele Entscheidungen treffen, obwohl sie teils unterschiedliche Interessen haben. Entsprechend häufig entstehen Konflikte. Ein neutraler Berater kann entscheidend dazu beitragen, diese zu lösen, und die Übergabe zum Erfolg führen.

Bernhard Kuntz

In der Übergabe- bzw. Übernahmephase von Unternehmen platzen oft Träume - sowohl beim bisherigen Unternehmensinhaber und -führer als auch bei der Person, die den Betrieb sowie das Zepter von ihm übernimmt. Die Ursache hierfür liegt heute eher selten darin, dass der bisherige Inhaber sich zu spät mit dem Thema Nachfolgeregelung befasst hat, wie der Steuerberater Karsten Freyer betont, der Unternehmen in diesem Prozess begleitet. „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 'verramscht', sondern zu einem angemessenen Preis verkauft werden soll.

Deshalb befassen sich viele Unternehmer schon dann, wenn die ersten grauen Haare ihre Schläfen zieren, mit Fragen wie diesen:

- Was passiert mit meinem Betrieb, wenn ich aus ihm ausscheiden möchte oder muss? Und:
- Wer könnte dann mein Nachfolger werden?



Dies gilt speziell für die Inhaber von Unternehmen, „die weitgehend von der gewachsenen Vertrauensbeziehung zu ihrer Stammklientel leben“, erklärt der Organisationsberater Klaus Doll. Denn sie können ihren Kunden nicht von jetzt auf gleich sagen, dass diese ab morgen einen neuen zentralen Ansprechpartner haben. Der Nachfolger muss vielmehr 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 führen zu Konflikten

Deshalb müssen bei besagten Unternehmen - gleich welcher Branche und Größe - deren bisheriger Inhaber und der künftige, nachdem die Unternehmensübergabe vertraglich geregelt worden ist, noch einige Zeit zusammenarbeiten und das Unternehmen gemeinsam führen. Diese Übergangsphase ist für alle Beteiligten keine leichte Zeit, weiß Karsten Freyer. Denn dann prallen nicht nur zwei Generationen aufeinander, sondern auch unterschiedliche Perspektiven - auf die Übergabe und die dabei zu klärenden Fragen, aber auch auf die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens. Der scheidende Inhaber denkt primär daran, wie der Übergabeprozess - also die nächsten ein, zwei Jahre - gestaltet werden; für den künftigen (alleinigen) Inhaber hingegen stehen Fragen im Zentrum wie:

- Wohin soll das Unternehmen sich mittel- und langfristig entwickeln? Und:
- 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 unterschiedliche Prioritätensetzungen im Arbeitsalltag. Das führt nicht selten zu Spannungen.

Hinzu kommt: „Alle Beteiligten müssen in dem Moment, wenn der Übergabeprozess beginnt, sich selbst und ihre Rolle im Unternehmen neu definieren“, erklärt Klaus Doll. Der bisherige Inhaber, der es gewohnt ist, allein zu entscheiden, muss zum Beispiel den neuen Mit-Inhaber und künftigen alleinigen Chef 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 der Firma, die sie oft über Jahrzehnte aufgebaut haben, emotional verbunden. Außerdem haben sie „ihren eigenen, erfahrungsbasierten Stil entwickelt, Herausforderungen anzugehen“, so Stefan Bald von der Unternehmensberatung Kraus & Partner. Sie vertreten meist auch 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 ein unternehmerisches Greenhorn, das

- das Unternehmen, seinen Markt und seine Klientel noch nicht kennt,
- sich in die Unternehmerrolle erst einfinden und
- noch lernen muss, was möglich ist und was nicht.

Diese Grundeinstellung prägt häufig 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 in entsprechender Weise auch gegenüber Mitarbeitern und Kunden äußert und so die Autorität des Nachfolgers untergräbt. Etablieren sich solche Kommunikationsmuster im Umgang der Beteiligten miteinander, ist der Übergabeprozess meist nicht mehr steuerbar. Eine häufige Konsequenz: Entweder scheidet die geplante Übergabe oder im Verlauf des Prozesses wird ein großer Teil des Unternehmenswertes vernichtet.

Neutraler Berater als Moderator und Wegbegleiter

Deshalb empfiehlt Stefan Bald, in diesen Prozess einen neutralen Berater zu integrieren, der mit den Beteiligten die ver-

schiedenen Aspekte bearbeitet, die mit jedem Übergabe- bzw. Übernahmeprozess verbunden sind. Hierzu zählen:

- *Psychologische Aspekte*
Zum Beispiel: 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*
Zum Beispiel: Inwieweit ändern 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*
Zum Beispiel: Wie kommunizieren wir als neuer sowie scheidender Inhaber im Übergabeprozess miteinander? Wie treffen wir Entscheidungen und kommunizieren sie? Wie und wann informieren wir die Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und sonstigen Stakeholder über die geplante Übergabe?

Bei vielen der genannten Fragen wird in geplanten Übergabeprozessen keine explizite Verständigung erzielt, weiß der Berater Doll aus Erfahrung. 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 emotionale Wunden entstanden sind, die ein zielorientiertes Zusammenarbeiten erschweren. Häufig suchen sie erst dann externe Unterstützung, wenn sich die Situation bereits krisenhaft zugespitzt hat. Der außenstehende Dritte soll dann den Übergabeprozess wieder in ein ruhiges Fahrwasser führen.

Schon gewusst?

Generationenwechsel in deutschen Unternehmen: Warum die Übergabe häufig scheitert

Unternehmer, die auf der Suche nach einem geeigneten Nachfolger sind, stehen derzeit vor einer großen Herausforderung. Eine Untersuchung der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) ergab, dass rein rechnerisch auf 2,8 Senior-Unternehmer nur ein Nachfolgeinteressierter kommt. Beinahe die Hälfte der Übergabewilligen findet keinen geeigneten Kandidaten (46%). Betroffen sind vor allem die Branchen Industrie (36%), Handel (16%) sowie Hotellerie, Gastgewerbe und Tourismus (ebenfalls 16%). Die Gründe für das Übergabeproblem sind vielfältig. So haben sich rund 43 Prozent der Senior-Chefs zu spät auf den Prozess vorbereitet, 39 Prozent fordern einen zu hohen Kaufpreis und 36 Prozent sind nicht in der Lage, sich emotional von ihrem Unternehmen zu trennen. Auf der Seite der Übernahmewilligen finden rund 44 Prozent kein geeignetes Unternehmen. Hauptursache sind dabei Schwierigkeiten in Bezug auf die Finanzierung (41%). 30 Prozent der Interessierten unterschätzen zudem die Anforderungen, die mit einer erfolgreichen Übernahme einhergehen, weitere 22 Prozent können nicht die erforderliche Qualifikation vorweisen.

Quelle: Deutsche Industrie- und Handelskammer (2022): DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2022. Zahlen und Einschätzungen zum Generationswechsel in deutschen Unternehmen. Online abrufbar unter: <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/gruendung-und-nachfolge-unternehmensfinanzierung/unternehmensnachfolge/nachfolgereport-22/suche-nach-unternehmensnachfolger-wird-immer-schwieriger-77210>.

Den Prozess wieder auf Kurs bringen

Eine solche Beratung gliedert sich laut Doll meist in vier Phasen.

1. *Analysephase:* Der Berater interviewt alle Beteiligten in Vier-Augen-Gesprächen. Er ermittelt deren offene und verdeckte Wünsche sowie Befürchtungen. Er analysiert den Konfliktstatus und bereitet die Beteiligten auf die Klärung vor - zum Beispiel, indem er bei ihnen einen Perspektivenwechsel bewirkt. In extrem zugespitzten Situationen kann ein Ergebnis der Analyse auch die 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 dieser Phase führt der Berater mit den Beteiligten zum Beispiel einen Workshop durch. Er bespricht mit ihnen die entstandenen Konflikte und Missverständnisse und schafft den erforderlichen Rahmen, in dem alle Beteiligten ihre wechselseitigen Erwartungen äußern. Gemeinsam arbeiten sie heraus, was die zentralen Erfolgsfaktoren einer Unternehmensübergabe sind, definieren Regeln für den Umgang miteinander 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 die Umsetzung der Strategie. Er verständigt sich mit ihnen über die betrieblich notwendigen Veränderungen und entwirft mit ihnen einen Maßnahmenplan. Außerdem wird gemeinsam ein Kommunikationsplan dazu erstellt, 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 den künftigen Inhaber zum Beispiel mit Coachings beim Umsetzen der Maßnahmen. Außerdem schafft er den erforderlichen Rahmen, damit sie sich regelmäßige Feedback geben und gegebenenfalls Strategieanpassungen und Verhaltensänderungen vornehmen. Oft erfolgt in dieser Phase auch ein individuelles Führung coaching 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 befrieden, bei denen schon emotionale Verletzungen existieren, sodass der Übergabeprozess letztlich gelingt, betont Stefan Bald - „auch weil der Berater eine Plattform schafft, um selbst 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 der künftige Inhaber ihre Rolle neu definieren. Außerdem müssen sie gemeinsam viele Herausforderungen meistern, bezüglich deren Lösung sie aufgrund ihrer Biografie und Lebenssituation oft unterschiedliche Erwartungen hegen. Interessengegensätze, aus denen Konflikte resultieren können, sind vor diesem Hintergrund nahezu unumgänglich, betont Karsten Freyer. Daher ist eine professionelle Prozessbegleitung fast unverzichtbar, wenn der Übergabeprozess so gestaltet werden soll, dass keine emotionalen Wunden entstehen und keine Unternehmenswerte vernichtet werden.

Bernhard Kuntz

Inhaber der auf Bildungs- und Beratungsanbieter spezialisierten Marketingagentur Die PProfilberater, Darmstadt (Internet; www.die-profilberater.de). Er ist u. a. Autor der beiden Marketingbücher *Die Katze im Sack verkaufen* und *Fette Beute für Trainer und Berater*.

