

Interne Nachfolge

Im Folgenden beantworten Jeannette Peters, Franz Neumeyer, Tim Richter, Martina Koch – Mitglieder des Expertenkreises Unternehmensnachfolge beim BVMW – die wichtigsten Fragen für eine gelingende interne Nachfolge.

Mittelstand.: Wie kann ein Prozess aussehen?

Den richtigen Zeitpunkt gibt es nicht. Allerdings sollten Unternehmerinnen und Unternehmer lieber heute als morgen starten. Für eine ganzheitliche interne Nachfolgeregelung müssen mindestens 3 bis 5 Jahre eingeplant werden – je früher, desto besser. Somit stehen für die Nachfolge alle Handlungsoptionen und ausreichend Zeit für gestalterische Maßnahmen zur Verfügung. Verspätetes Loslassen ist der Hauptgrund für gescheiterte Übergaben, zum Beispiel 70 Prozent der Übergaben an die 2. Generationen scheitern. Die Übergabe findet in 5 Schritten statt, von der Ist-Analyse über die Zieleffinition, der Klarheit über die Nachfolgestrategie bis hin zur rechtlichen und steuerlichen Kodifizierung und schlussendlich die Umsetzung in der Praxis. Der Prozess findet auf 4 Ebenen parallel statt. Auf der persönlichen Ebene, z. B. die Innere Entscheidung des Unternehmers, auf der familiären Ebene, die Klarheit über die Nachfolgestrategie, auf der Inhaberebene, z. B. wer bekommt wann wie welche Anteile, und auf der Unternehmensebene, wer soll/will das Unternehmen künftig führen.

Wie finde ich geeignete Nachfolgerinnen und Nachfolger?

Um die geeigneten Nachfolgenden in der Familie oder unter langjährigen Mitarbeitenden zu finden, braucht es den externen und professionellen Blick von außen, um ihr Potenzial und ihre Eignung auszumachen und mit ihnen den Übergabeprozess zu initiieren. Die abgebende Generation sollte nicht nach einem genauen Abbild ihrer selbst suchen. Die Nachfolge ist die Möglichkeit zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Daher sollten sie sich die Frage stellen, welchen künftigen Herausforderungen sich das Unternehmen stellen muss. Definieren Sie Anforderungen und setzen Sie ein Mentoringprogramm sowie einen Einarbeitungsprozess strukturiert mit ausreichend Zeit an. Wichtig ist, dass die Eignung auf drei Säulen steht: Führungskompetenz, betriebswirtschaftliche Kompetenz und zudem, häufig unterschätzt, das unternehmerische Denken und Handeln. Bei alledem vergessen Sie nicht, die innere Bereitschaft und Motivation der Nachfolgeneration abzuklären. Will sie wirklich, oder handelt sie aus einem falsch verstandenen Pflichtgefühl? Ziehen Sie Kombinationen aus Familien und Mitarbeitenden und eventuell aus externen Kandidatinnen und Kandidaten in Betracht. Und unterschätzt: Nach wie vor werden vor allem junge Frauen für die Nachfolge übersehen, damit verzichten Unternehmen auf rund 50 Prozent des Potenzials für die Zukunft.





Wer sind meine Ansprechpartner?

Die gelungene Übergabe ist das Meisterstück der Unternehmertätigkeit. Meist gibt es keine Erfahrungen, und gleichzeitig ist die Unternehmensübergabe ein hoch emotionaler Loslassprozess. Neutrale, ganzheitliche Nachfolgebegleiterinnen und Begleiter unterstützen bei der Auswahl der Nachfolgenden, bei der Entwicklung der Nachfolgestrategie, geben Sicherheit, helfen typische Fehler zu vermeiden und geben das Gefühl, in dieser komplexen Aufgabe nicht allein gelassen zu sein. Sie begleiten auch die Übergabenden bei der persönlichen Neuausrichtung.

Was ist Ihnen wichtig und welche Werte vertreten Sie? Besonders bei der familieninternen Übergabe ist dies essenziell, denn man ist und bleibt schließlich Familie. Transparenz und Partizipation sind Schlüsselemente bei der Übergabe. Schließlich arbeiten in allen Betrieben Menschen, und Menschen reagieren unterschiedlich auf Veränderung. Mediatoren können (Familien-) Konflikte schlichten, damit überhaupt gemeinsame Entscheidungen getroffen werden können und Erfahrungswissen weitergegeben werden kann.

Ergänzend werden Steuerberatende, Anwältinnen und Anwälte und Bank-/Finanzberatende hinzugezogen mit denen die „harten Fakten“ wie zum Beispiel erbrechtliche, gesellschaftsrechtliche, steuerrechtliche und finanzielle Fragestellungen geklärt werden.

Ist mein Unternehmen übergabefähig?

Übergabefähig ist Ihr Unternehmen, wenn neben der langfristig soliden und transparenten finanziellen Struktur folgende Aspekte vorliegen: eine Organisationsstruktur mit verteilter Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz, Klarheit über notwendige Investitionen beziehungsweise kein Investitions- und Veränderungsstau, Motivationen, Erwartungen und Ziele aller Beteiligten sind bekannt und verstanden. Ein einfacher Test, ob Ihr Unternehmen übergabefähig ist: Was würde passieren, wenn Sie ab morgen nicht mehr im Unternehmen wären?

Unsere Empfehlung

Die Nachfolge ist eine der größten Veränderungen im Leben aller Beteiligten und bedeutet Zukunftsarbeit. Machen Sie die Übergabe zu Ihrer persönlichen Priorität. Zeigen Sie allen Beteiligten die Wichtigkeit dieser Veränderung für die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Das Interview führte Marie-Theres Husken, BVMW Referentin Bildung