

Unternehmensnachfolge - 3 typische Fehler und wie sie sich vermeiden lassen

Was ist die schwierigste Situation im Leben eines Unternehmers? Es ist nicht eine der vielen Krisen, die er im Laufe des Arbeitslebens zu bewältigen hatte. Die schwierigste Situation für den Unternehmer ist meist der Zeitpunkt, an dem er aus seinem eigenem Unternehmen ausscheidet und die Unternehmensnachfolge regeln muss. Er befindet sich mit seiner Situation in guter Gesellschaft.

Unternehmensnachfolge als Zerreißprobe für zahlreiche Familienunternehmer

Nach einer Schätzung des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung steht von 2014 bis 2018 in 135.000 Familienunternehmen die Unternehmensnachfolge an. Rund 30% davon entfallen auf **familien- und firmenexterne** Nachfolgelösungen. Anders als bei familieninternen Übergaben oder Übergaben an Firmenmitarbeiter kennt der Unternehmer den möglichen Käufer meist nicht persönlich. Das erschwert diese Phase zusätzlich für ihn. Monatslang, oft jahrelang, zögert der Unternehmer den Zeitpunkt der Übergabe immer wieder hinaus. Einerseits möchte er für sein Unternehmen den höchstmöglichen Ertrag erzielen. Andererseits möchte er das, was er über viele Jahre geschaffen hat, erhalten und für die Zukunft sichern.

Der Unternehmer weiß, dass die Übergabe sehr viele Veränderungen im Unternehmen mit sich bringen wird. Verdiente und langjährige Mitarbeiter, mit denen er sich verbunden fühlt und die zuverlässig ihre Aufgaben erledigt haben, müssen plötzlich ihre Arbeitsweise ändern. Zwischen dem alten Eigentümer und dem neuen Verantwortlichen liegen altersmäßig häufig 15 bis 20 Jahre, oft sogar mehr als 25 Jahre. Der Neue ist zu einer anderen Zeit aufgewachsen und kulturell anders geprägt. Der Unternehmer und sein Nachfolger stehen vor ganz besonderen, völlig unterschiedlichen Herausforderungen.

Herausforderungen für Unternehmer und Nachfolger

Was ist die Ausgangslage des neuen Eigentümers? Er kommt in ein Unternehmen, für das er vermeintlich zu viel bezahlt hat und in dem normalerweise in den letzten Jahren nicht mehr viele Investitionen getätigt wurden. Die Vorstellungen der alten Eigentümer sind häufig

tatsächlich deutlich zu hoch. Investitionen haben sie gescheut, da sich durch höhere Erträge der Kaufpreis entsprechend nach oben anpassen lässt. Der Nachfolger hat nicht Jahre lang im Unternehmen „geerntet“, sondern startet gerade durch, muss den Kaufpreis abtragen und Investitionsstaus ausgleichen. Er trifft auf Mitarbeiter, die sich über viele Jahre an die Arbeitsweise des ehemaligen Eigentümers gewöhnt haben und von der Chemie zueinander und zu ihm passen, häufig entsprechend auch etwas ‚antiquiert‘ arbeiten. Im Normalfall ist er ein anderes Arbeiten gewohnt, ist mit großen Technologiesprüngen aufgewachsen und empfindet seine Arbeitsweise als normal. Gerade hier trifft er auf Unverständnis und Widerstände: „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das Unternehmen ist doch jahrelang gesund gewesen. Jetzt soll das plötzlich schlecht sein und wir sollen alles anders machen!“ Der Nachfolger muss seinen eigenen Stand im Unternehmen finden, zukunftsweisende Veränderungen durchführen und sich dabei die Rückenstärkung der Keyplayer im Unternehmen sichern, damit die Unternehmensnachfolge gelingen kann.

Der Unternehmer dagegen muss seine sichere Position und alles, womit er sich seit Jahrzehnten identifiziert hat, bei der Unternehmensübergabe loslassen und den Absprung in eine neue Lebensphase schaffen. Er hat in den vergangenen Jahren vielfältigste Erfahrungen sammeln können und herausfordernde Situationen mit Bravour gemeistert. Seine volle Aufmerksamkeit galt dem Unternehmenserfolg, für den er persönlich gerade stand. Nicht selten antwortet ein solcher Unternehmer auf die Frage nach seinem Wohlbefinden damit, wie es im Unternehmen gerade läuft. Jetzt liegt vor ihm die eine Aufgabe, die er nicht jahrelang üben konnte: die Übergabe seines Unternehmens und sein Ausscheiden. Der ‚Ruhestand‘ erwartet ihn, ein schwer vorstellbarer Zustand. Die Situation ist einzigartig und meistens die emotionalste Situation, die der Unternehmer unternehmerisch je mitgemacht hat.

Den richtigen Experten-Mix für die Unternehmensübergabe finden

Nachfolgeregelungen scheitern oft an dem Versuch, die Aufgabe mit Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern ausschließlich rational anzugehen. Wenn Emotionen eine Rolle spielen und keine Beachtung finden, steuern sie oft unbemerkt scheinbare Sachdiskussionen und -entscheidungen. Fehler liegen dann besonders nahe. Vieles kann und sollte durch Verträge abgesichert werden und auch die steuerlichen Themen spielen eine wichtige Rolle. Die meisten Übergaben scheitern aber eben nicht an diesen beiden Herausforderungen, sondern an den sogenannten weichen Faktoren.

Neben finanziellen, wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Themen muss ein Kommunikations- und Integrationskonzept für den gesamten Prozess der Unternehmensnachfolge entwickelt werden. Wie werden die Partner, Gesellschafter, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden etc. über den Ausstieg informiert? Was bedeutet es für Prozesse, Vereinbarungen, Produkte, Preise, etc.? Was ist erforderlich, um die Leistungsbereitschaft und –Loyalität der Mitarbeiter zu erhalten und Ängste zu vermeiden? Wie werden Führungskräfte motiviert, den Nachfolgeprozess aktiv und konstruktiv mitzugestalten?

Rechtsanwälte, Steuerberater und Change-Management-Berater haben alle ‚recht‘, betrachten die Situation aber nur aus ihrem jeweiligen Blickwinkel. Rechtsanwälte sehen die gesamte Situation vor allem von der rechtlichen Seite und glauben, dass alles mit Verträgen gelöst werden kann. Das ist ein Trugschluss. Selbst die mit Heerscharen ausgearbeiteten Staatsverträge zwischen Nationen, die dann in zwei Sprachen ausgefertigt werden, sind weder identisch, noch können sie alles abdecken. Steuerberater sehen vorrangig den finanziellen Aspekt und diesen meist zu Gunsten des abgebenden Unternehmers. Unternehmensberater konzentrieren sich auf die strategischen Aspekte, aber verstehen selten genug von der rechtlichen und steuerlichen Seite. Insgesamt macht nur das Zusammenspiel aller drei Professionen die ganze Angelegenheit rund. Alle drei Seiten sind wichtig! Sich nur auf einen der Drei zu verlassen, endet oft im Desaster, auf jeden Fall für den Käufer. Für den Verkäufer ebenfalls, wenn er an mehr als am Geld interessiert ist.

Typische Hindernisse und drei Kardinalsfehler

Die möglichen Hindernisse durch weiche Faktoren der Unternehmensnachfolge reichen

- von Mitarbeitern, die sich mit der neuen Situation nicht arrangieren können
- über Führungskräfte, die die neue Strategie nicht verstehen oder einsehen,
- den bisherigen Eigentümer, der immer noch zu viel indirekten Einfluss ausübt,
- bis dahin, dass einige wichtige Mitarbeiter und der neue Eigentümer sich einfach nicht riechen können.

Auch der neue Verantwortliche – der erst einmal gefunden werden muss - macht viele Fehler, indem er zum Beispiel zu viel und zu schnell umsetzen möchte. Sanfte Migration ist angesagt, nicht die schnelle Revolution. Die komplette Neuausrichtung dauert im Normalfall zwischen drei und fünf Jahren. Es braucht Zeit, bis alle Dinge so greifen, wie er es sich vorstellt und bis sich das gesamte neue Gebilde eingespielt hat.

Die drei Kardinalsfehler sind:

1. Der alte Eigentümer kann nicht loslassen und übt immer noch in unterschiedlichster Form Einfluss aus.
2. Die Führungskräfte und Mitarbeiter schaffen es nicht, mit den veränderten Bedingungen klar zu kommen.
3. Der neue Eigentümer möchte zu viele Aspekte zu schnell bewegen/erledigen und versäumt es, die Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden mitzunehmen.

10 Maßnahmen für ein gutes Gelingen der Unternehmensnachfolge

Folgende Maßnahmen ermöglichen ein gutes Gelingen:

1. Suche nach einem geeigneten Nachfolger / Käufer:
Oft finden sich in den eigenen Reihen sehr gute Lösungen, es scheitert ‚nur‘ an den vermeintlich nicht zu lösenden finanziellen Bedingungen. Hier sind kreative und konstruktive Lösungen gefragt. Grundsätzlich sind die Anforderungen an den Nachfolger zu formulieren, ein Ziel-Persönlichkeitsprofil zu entwickeln und Wege zur Suche und Identifikation zu überlegen, wenn es keine interne Lösung gibt.
2. Regelung der vertraglichen Bedingungen:
Hier ist Beratung zu den konkreten Rahmenbedingungen nötig: Was muss für mich und meine Firma beachtet werden?
3. Regelung der finanziellen und steuerlichen Themen
Welche Auswirkungen haben mögliche Szenarien für das Unternehmen bzw. für meinen Geldbeutel und den des neuen Inhabers / Geschäftsführers?
4. Abstimmung der Erwartungshaltung von Unternehmer und Nachfolger
5. Entwicklung des Übergabepplans
6. Ausarbeitung des Business-Plans des Nachfolgers:
Für die Umsetzung der kompletten Neuausrichtung sind 3 bis 5 Jahre einzuplanen.
7. Klärung der Erwartungshaltung der Führungskräfte und wichtigen Mitarbeiter (Keyplayer) im Unternehmen:
Was war gut in der Vergangenheit, was könnte man verbessern?
Was wünschen sie sich vom Neuen, welche Befürchtungen haben sie?

8. Klärung der Erwartungshaltung des Nachfolgers an die Führungskräfte und Mitarbeiter mit Vorstellung des Businessplans
9. Gewinnung von Multiplikatoren im Unternehmen
10. Umsetzung in mindestens drei Stufen (Milestone nach 6 Monaten, 3 Jahren, 5 Jahren – möglichst Begleitung durch externe Beratung)

Nutzen und Hürden externer Beratung:

Wenn die Unternehmensnachfolge eine solche einzigartige, komplexe und langwierige Geschichte ist, warum nutzen dann Viele keine externe Begleitung für diesen Veränderungsprozess? Dafür gibt es verschiedene Gründe. Zum einen glauben viele, dass sie es alleine können - sogar dann, wenn sie ein solches Projekt noch nie durchgeführt haben. Auch berücksichtigen sie nicht, dass der ‚Prophet im eigenen Land‘ meist nicht gehört wird. Zum anderen schrecken oft die Kosten ab. Was ein holpriger Übergang oder gar ein ‚gescheitertes‘ Projekt kostet, wird einfach nicht mit einkalkuliert.

Wie will man auch blockierende Mitarbeiter, Diskussionszeiten, Gerüchteküche, fehlerhafte Umsetzungen etc. finanziell bewerten? Leichter fällt es da schon, die Kosten von kündigenden Mitarbeitern und der dadurch notwendigen Neubesetzungen zu berechnen. Es ist erstaunlich, wie selten so gerechnet wird und wie gerne dabei ‚geschummelt‘, um sein eigenes Gewissen zu beruhigen. Auf jeden Fall verliert man auf jeder Position circa ein Jahr, inzwischen meist sogar noch mehr - und diese Kosten sind leicht zu beziffern. Hinzu kommen die Suchkosten und die verlorene Zeit für den Auswahlprozess. Garantie auf Erfolg gibt es mit dem neuen Mitarbeiter nicht, während die Kündigung des ehemaligen Mitarbeiters oft eine Sogwirkung entfaltet. Nicht selten wirbt dieser die besten alten Kollegen gleich mit ab. Am Ende kostet der Abgang *eines* Schlüssel-Mitarbeiters mehr als die gesamte externe Begleitung. Und bleibt es bei einem?

Was kann externe Beratung denn in der Unternehmensnachfolge leisten? Durch externe Begleitung holt der Unternehmer Leute an Bord, die Erfahrung mit der für ihn einzigartigen Situation haben. Externe haben den Vorteil, die mit der Situation verbundenen Emotionen zwar zu verstehen, aber selbst die Dinge mit mehr Distanz betrachten zu können. Sie müssen nicht ‚nebenher‘ noch das Tagesgeschäft am Laufen halten, der Veränderungsprozess *ist* ihr Tagesgeschäft. Durch externe Berater bekommt der Unternehmer kompetente Sparringspartner, ohne die Entscheidungshoheit zu verlieren. Die Vönhoff Management Consulting AG (VMCG) begleitet seit 1998 mittelständische Unternehmen in Veränderungen und unterstützt Ihre Kunden erfolgreich bei der Nachfolgeregelung.