

Konzertierte Aktion

Die erste Phase der Nachfolge

Von Beatrice Rodenstock, geschäftsführende Gesellschafterin, Naviget GmbH

Eine Unternehmensnachfolge lässt sich grob in drei Phasen einteilen: die Strategie, die Umsetzung und das Controlling. In der ersten Phase, die mit der Verabschiedung eines Übergabemodells endet, wird oft nicht ausreichend zielgerichtet kommuniziert und geplant. Generell gilt: Je realistischer die Strategie, desto erfolgreicher ist die Umsetzung.

„Realitätscheck“

Das Wichtigste ist zunächst, dass der Senior eine genaue Vorstellung von seiner Rolle während und nach der Übergabe entwickelt und seine Motivation ehrlich überdenkt: Aus welchem Grund möchte ich mich zurückziehen und wann? In welcher wirtschaftlichen Situation befindet sich das Unternehmen? Eignet sich jemand aus der Familie als Nachfolger, möchte ich einen Fremdgeschäftsführer oder will ich verkaufen? Wenn der Unternehmer weiß, was er will, sollte er prüfen, was davon umsetzbar ist. Zu diesem „Realitätscheck“ gehört neben steuerlichen, rechtlichen und finanziellen Aspekten vor allem die Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten, insbesondere der Familie.

Zielgerichtete Kommunikation

Die unterschiedlichen Erwartungen der Beteiligten sollten frühzeitig transparent gemacht werden, damit sie nicht zu einem späteren, dann meist ungünstigeren Zeitpunkt auftauchen. Wenn sich jemand übergangen fühlt, können Machtkämpfe, Anteilsverkäufe oder ähnliches den gesamten Übergabeprozess lähmen. Im schlimmsten Fall kann dies sogar zum Ruin des Unternehmens führen. Auch potenzielle Nachfolger sollten sich ihrer Interessen bewusst werden: Möchte ich im Familienunternehmen arbeiten, und wenn ja, unter welchen Bedingungen? Ebenso formulieren weitere Familien-

mitglieder und Gesellschafter ihre Erwartungen bezüglich der Übergabe. Der Unternehmer schafft dann ein offenes Forum, in dem die verschiedenen Vorstellungen abgestimmt werden. Oft fehlt es in den Familien an dieser zielgerichteten Kommunikation, weil zwischenmenschliche Beziehungen häufig mit Tabus und Konflikten belastet sind. Es ist daher sinnvoll, sich für den gesamten Prozess des Austauschs und der Konsensbildung von einem externen Moderator unterstützen zu lassen. Im Idealfall entwickelt die Familie eine gemeinsame Strategie für ein realisierbares Übergabemodell. Im Konfliktfall entscheidet aber letztlich der Unternehmer.



Beatrice Rodenstock

Konkretes Übergabemodell entwickeln

Besteht in der Eigentümerfamilie Konsens über die Zukunft des Unternehmens, werden weitere Schlüsselpersonen wie etwa das Management eingebunden. Gemeinsam wird ein Kriterienkatalog dafür entwickelt, was eine erfolgreiche Übergabe und einen guten Nachfolger ausmacht. So können einseitige Vorlieben relativiert und eine breite Unterstützung für die gewählte Nachfolgestrategie gesichert werden. Das gewählte Modell sollte auch auf seine rechtliche, steuerliche und finanztechnische Umsetzbarkeit überprüft werden. Zuletzt werden konkrete Punkte für die Übergabephase vereinbart – etwa der Zeitpunkt und die Kriterien für die Nachfolge – und ein Meilensteinplan erstellt (was muss bis wann an wen in welcher Qualität übergeben werden).

Fazit:

Eine realistische Strategie, die unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen und Rahmenbedingungen entwickelt wurde, ist für eine erfolgreiche Nachfolge unerlässlich.

ZUR PERSON: BEATRICE RODENSTOCK

Beatrice Rodenstock (rodenstock@naviget.de) ist geschäftsführende Gesellschafterin der Naviget GmbH. Die Firma berät seit 2003 vor allem Familienunternehmen und Mittelständler in wirtschaftlichen und psychologischen Fragen. Beatrice Rodenstock entstammt der Unternehmerdynastie Rodenstock. www.naviget.de