



**Wenn die Entscheidung zur Übergabe innerhalb der Familie oder durch Verkauf getroffen wurde, geht es darum, auch die Umsetzung erfolgreich zu gestalten. Bei der Übergabe ist es ratsam, im Sinne eines Gesamtprozesses zu denken und konkrete Termine und Maßnahmen hinsichtlich der Übergabeaktivitäten festzulegen.**

# Erfolgreiche Übergabe

**Ewald W. Schneider.** Bei der Übergabe ist es ratsam, im Sinne eines Gesamtprozesses zu denken und bereits in der Entscheidungsphase konkrete Termine und Maßnahmen hinsichtlich der Übergabeaktivitäten festzulegen, zu kommunizieren und auch konsequent umzusetzen.

**W**enn das Projekt Generationsfolge in der Übergabephase angekommen ist, besteht die Aufgabe für den Unternehmer darin, Mitarbeiter und Geschäftspartner über die anstehenden Veränderungen zu informieren und eine klare Zukunftsvision für Firma, Mitarbeiter und Kunden aufzuzeigen.

Dass ein Generationswechsel in der Firma ansteht, darf kein Tabuthema sein. Kunden und Mitarbeiter kennen schließlich das ungefähre Alter des Chefs und erwarten zu Recht, dass diese unternehmensstrategische Aufgabe genauso professionell bearbeitet wird, wie es aus dem Tagesgeschäft bekannt ist.

**Die ersten Überlegungen** sollten natürlich sehr diskret und unter der Auflage der Verschwiegenheit erfolgen. Sobald jedoch eine erste solide und auf absehbare Zeit umsetzbare Regelung der Nachfolge entwickelt worden

ist, sollte dies gegenüber den Mitarbeitern, wichtigen Kunden und Lieferanten und der Hausbank kommuniziert werden.

Hierdurch wird ein hohes Maß an Verlässlichkeit vermittelt. Dazu muss der Prozess der Nachfolgeregelung soweit vorangeschritten sein, dass bereits Konsens zwischen Eigentümer und

Nachfolger im Bezug auf die wesentlichen Bedingungen und Meilensteine sowie den Zeitpunkt der Übergabe besteht.

**Auch wenn der Nachfolger** aus der Familie stammt, ist nicht automatisch gewährleistet, dass er Rückendeckung und Akzeptanz genießt. Was zählt ist die wahr-

genommene Kompetenz des Nachfolgers egal ob Sohn, Tochter oder externer Nachfolger. Es reicht nicht aus, wenn sich der bisherige Eigentümer und der Nachfolger im stillen Kämmerlein über Rahmenbedingungen einigen und dann die Ergebnisse der Öffentlichkeit, wie ein Pfarrer von der Kanzel, präsentieren. Wer so handelt und glaubt, dass zum Beispiel allein Namensgleichheit für das notwendige Vertrauen sorgt, der handelt einfach fahrlässig und gefährdet den Erfolg des kompletten Nachfolgeprozesses.

Ein Führungswechsel wirft bei allen Marktpartnern und Mitarbeitern unweigerlich die Fragestellung nach Veränderungen auf. Veränderungen bedeuten aber zwangsläufig auch Unsicherheiten und genau die gilt es zu vermeiden. Um eventuelle Bedenken in Erfahrung zu bringen, empfehlen sich direkte und gezielte Gespräche mit den Marktpartnern, um die Gefühls- und Interessenlagen ge-

nau zu kennen. Bestehenden Fragen oder gar Bedenken bei den Gesprächspartnern kann man anhand erstellter Potenzialanalysen und Businesspläne entsprechend begegnen. Die Gespräche sollten auch dazu genutzt werden, den Nachfolger sukzessive stärker ins Rampenlicht zu bringen.

Wie in anderen Bereichen der Wirtschaft geht es auch hier um Psychologie. Selbst bei bester fachlicher und persönlicher Eignung des Nachfolgers, muss bei den Parteien daran gelegen sein, dass der „Neue“ mit positiven Eigenschaften wie Führungsstärke, persönlicher Integrität, Entscheidungs- und Fachkompetenz in Verbindung gebracht wird.

Sehr gut gelingt dies, indem der Nachfolger zunächst die Position des Co-Geschäftsführers einnimmt. Beide Seiten können sich in dieser klar definierten Übergangphase kennen lernen und die Geschicke des Unternehmens gemeinsam bestimmen. Der Nachfolger erhält die Möglichkeit das Unternehmen, die Stärken und Schwächen, aber auch die Potenziale des Wissens und der Erfahrungen des Vorgängers, denn anders als bei einer Neugründung, kann der Nachfolger tagtäglich von dem reichhaltigen Erfahrungsschatz profitieren und seinen Vorgänger als Referenz und Türöffner nutzen. Neben der Einschätzung des regionalen Marktgeschehens bekommt der Nachfolger so die Gelegenheit, die Netzwerke des bisherigen Eigentümers kennen zu lernen und aktiv zu nutzen. Gleichzeitig vermitteln gemeinsame Auftritte bei Geschäftspartnern und Kunden Sicherheit und Kontinuität.

**Im Rahmen der Übergabe** muss der Altunternehmer auch seinen Rückzug planen. Dazu gehört die Entscheidungsbefugnis an den Nachfolger zu übertragen und dessen Entscheidungen und Maßnahmen zu akzeptieren, auch wenn er anderer Meinung ist. Der

bisherige Chef muss hier auch lernen, sich in manchen Dingen in Geduld zu üben und sich in der Übergabephase Stück für Stück aus dem Unternehmen zurückzuziehen – eine Rückentwicklung vom Kapitän über den Fahrlehrer bis hin zum Passagier. Sicherlich ist dies kein leichter Veränderungsprozess. Dennoch liegen auch hier die Notwendigkeit und die Vorteile eines geplanten und langfristig orientierten Vorgehens ganz klar auf der Hand.

**Von großer Bedeutung** ist der offizielle Abschluss des Projektes Unternehmensnachfolge. Auch hier geht es wieder um psychologische Aspekte. Eine symbolische Schlüsselübergabe zeigt allen Geschäftspartnern, Mitarbeitern und den Unternehmerfamilien, dass der Übergabeprozess abgeschlossen ist und die Kompetenzen auf den neuen Chef übergegangen sind. Ab so-

fort beginnt dann für das Unternehmen eine neue Zeitrechnung. Diese Unternehmensübergabe steht am Ende des gesamten Prozesses der Unternehmensnachfolge und ist eines der wichtigsten Elemente. Schließlich geht es hier um die erfolgreiche Umsetzung der Nachfolgeplanung. Mit der Festlegung des internen oder externen Nachfolgers beziehungsweise mit der Zahlung des Kaufpreises fängt die Arbeit zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge erst an. In der Übergabephase gewinnt der Übernehmer zunehmend an Profil und Kompetenz. Führungsstärke, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortlichkeiten werden sukzessive vom Altunternehmer übernommen. Nur so gelingt es, Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln und die Unternehmensnachfolge zu einem Erfolg zu machen. ■

[www.ewald-w-schneider.de](http://www.ewald-w-schneider.de)

## STRUKTURIERTES VORGEHEN

**Die Regelung der Unternehmensnachfolge** ist eine wichtige Maßnahme, die sich für familiengeführte Unternehmen im Durchschnitt alle 20 bis 30 Jahre stellt. Entsprechend wenig Erfahrung hat der Unternehmer, um diese Herausforderung so meisterhaft zu gestalten, wie er sein Handwerk ausübt.

**Egal ob die Kinder oder ein Externer die Nachfolge antreten**, der Erhalt und die positive Weiterentwicklung der Firma sind das oberste Ziel. Damit der Generationswechsel gelingt, muss er wie ein großes Bauprojekt geplant und die einzelnen Projektphasen professionell gestaltet und umgesetzt werden. Leider ist dies nicht oft der Fall und die Herausforderung wird nur zögerlich, halbherzig, viel zu spät und dann überhastet angegangen.

**Jedes Unternehmen ist einmalig** und stark durch die Personen der Eigentümerfamilie geprägt. Nur professionelle und nachhaltige Planung und Durchführung der einzelnen Prozessschritte, von der ersten Orientierung inklusive der Fragestellung nach der eigenen Lebensplanung bis zur finalen Übergabe an den Nachfolger, garantieren den Erfolg der Mission Generationswechsel.

SOFTWARE

**kwp-bnWin.net**

**kaufmännisch.umfassend.mobil.**

Einfacher und schneller  
**anbieten.**  
Service und Arbeiten effektiver  
**durchführen.**  
Belege verwalten und Büroaufgaben effizienter  
**organisieren.**

**Der KWP-APP**

Als APP auf dem iPhone, iPad, Android und dem Windows Phone haben Sie Ihr Büro immer und überall dabei.

**KWP Informationssysteme GmbH**  
 Keplerring 7 DE-84030 Landshut  
 Tel +49 (0)871 / 7008-0 E-Mail: [vertrieb@kwp-info.de](mailto:vertrieb@kwp-info.de)

**FÜR'S HANDWERK** [www.kwp-info.de](http://www.kwp-info.de)