

# Alles ist Nachfolge

**Gastbeitrag** Ganz gleich, in welcher Lebensphase sich ein Unternehmen befindet: Das Thema Nachfolge ist essenzieller Teil einer nachhaltigen Unternehmensführung. Und es ist eine der schwierigsten Aufgaben, die Unternehmer zu lösen haben.

VON MARTIN AUER



## Der Autor

Martin Auer ist Managing Partner und Co-Gründer der Consulting Company THE MAK'ED TEAM GmbH & Co. KG, Nürnberg/Karlsruhe (auer@the-maked-team.com).

Bilder: Privat/mayucolor/stock.adobe.com

**E**in Übergabeprozess braucht sehr viel Zeit, und Psychologie spielt immer eine wichtige Rolle. Die allgemeinen Erfahrungen zeigen, dass die Nachfolgeplanung im Mittelstand oft unterschätzt und zu spät angegangen wird – und es somit für die Inhaber und Gesellschafter zu erheblichen Vermögenseinbußen kommen kann.

Damit die Übergabe an die nächste Generation erfolgreich gelingt, muss sie frühzeitig geplant werden. Früh heißt: Bereits zu Beginn der eigenen unternehmerischen Tätigkeit sollten Nachfolgeaspekte berücksichtigt werden, inklusive eines Notfallmanagements für einen plötzlich eintretenden Ernstfall. Immerhin geht es um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, die Verantwortung für die Arbeitsplätze und die Sicherung des Vermögens über die eigene Lebenszeit hinaus.

Rund 190 000 Unternehmensnachfolgen stehen zwischen 2022 und 2026 nach Schätzungen des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung an, weil die Geschäftsführung ausscheidet. Und diese Zahl wird mit dem nahenden Rückzug der Babyboomer weiter steigen. Ob die Nachfolge familienintern, unternehmensintern oder unternehmensextern geregelt werden kann und welche Nachfolgelösung im Einzelfall die beste ist, hängt von individuellen Faktoren des Unternehmens und der Unternehmerfamilie ab. Bei der Nachfolge sind komplexe Fragen zu klären und viele Aufgaben zu bewältigen. Um diese gut zu meistern, hilft eine systematische Vorgehensweise allen Unternehmern im Nachfolgeprozess – und die Begleitung durch Experten. Es gibt unterschiedliche Nach-



# 190 000

Zwischen **2022** und **2026** stehen rund **190 000 Unternehmensnachfolgen** an, weil die **Geschäftsführung** aus dem jeweiligen Unternehmen ausscheidet.

folgevarianten und jede hat ihre ganz eigenen Anforderungen:

### Die Nachfolge in Familienunternehmen:

Jedes Familienunternehmen ist anders und jede Unternehmerfamilie ist anders. Erwartungen, Emotionen, Traditionen: Die Nachfolge in Familienunternehmen ist anspruchsvoll. Familienunternehmen müssen klären, ob die nachfolgende Person oder der nachfolgende Personenkreis aus der eigenen Familie kommt oder von außen. Hier zeigt sich, mit welcher Themenvielfalt Inhaber und Unternehmer nun konfrontiert werden könnten. Möchten die Kinder, den unternehmerisch tätigen Eltern nach-

folgen? Wenn ja, wie können sie in die Lage versetzt werden, die Aufgabe bestmöglich zu erfüllen? Was sind die derzeitigen unternehmerischen Anforderungen – was die zukünftigen? Wie kann die nachfolgende Generation optimal auf ihre Rolle vorbereitet und gezielt gefördert werden? Das strategische Nachfolgemanagement skizziert transparent, wie die Nachfolge optimal in allen relevanten Bereichen auf die kommenden Aufgaben und ihre Rolle vorbereitet wird.

Ziel ist es, die Nachfolgeprozesse so zu gestalten, dass wichtige unternehmerische Kompetenzen aufgebaut und wertvolles Spezialwissen möglichst lückenlos von einer Generation auf die nächste übertragen werden. Auch die Abläufe werden systematisch aufgezeigt: Welche Schritte sind bis zum geplanten Zeitpunkt der Nachfolge notwendig? Was sind die individuellen Erwartungen an die Übernahme bzw. Übergabe?

Grundvoraussetzung für einen reibungslosen Übergang: Der Nachfolger muss gewillt sein, Verantwortung zu übernehmen. Und der Unternehmer muss bereit sein, Verantwortung in die Hände seines Nachfolgers zu legen. Einer kommt, einer geht – und wenn der eine nicht geht, ist einer zu viel. So simpel dieser Ablauf klingt, in der Praxis gibt es hier immer wieder Konflikte und enttäuschte Erwartungen ... geht es doch um das Lebenswerk. Um Probleme zu vermeiden, ist es wichtig, konkret zu definieren, wie die Ablöse- und Übergangsprozesse gestaltet werden und die individuellen Ziele, Wünsche und Bedingungen transparent zu kommunizieren. Mit einem durchdachten Nachfolgemanagement werden rechtzeitig die Weichen für eine erfolgreiche Nachfolge im



**Erwartungen, Emotionen, Traditionen:** Die Nachfolge in Familienunternehmen ist anspruchsvoll. Familienunternehmen müssen klären, ob die nachfolgende Person oder der nachfolgende Personenkreis aus der eigenen Familie kommt oder von außen. Bild: Kzenon/stock.adobe.com

► Familienunternehmen gestellt – und damit Vakanz, Probleme oder Qualitätsverluste vermieden.

**Der Fremdgeschäftsführer in Familienunternehmen:** In vielen Familienunternehmen gilt als Idealvorstellung, dass die eigenen Kinder den Eltern im Unternehmen folgen. Doch in der Realität ist die familieninterne Nachfolge oft sehr anspruchsvoll, langwierig und bringt eine ganze Palette an Herausforderungen mit sich. Und nicht jede Unternehmerfamilie bringt talentierte Töchter und Söhne hervor. Oder es möchte schlichtweg niemand die Verantwortung übernehmen oder die möglichen Nachfolger konzentrieren sich auf andere berufliche Zielsetzungen.

Gibt es in den eigenen Reihen keinen passenden Nachfolger und das Unternehmen soll in Familienbesitz bleiben, kann ein Fremdgeschäftsführer eingesetzt werden. Dieser wird entweder dauerhaft oder übergangsweise eingesetzt, um zwei Generationen der Unternehmerfamilie zu überbrücken. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmerfamilie und fremdem

Management kann für das Unternehmen sehr fruchtbar sein: Externe Manager können mit ihrem Blick von außen das Unternehmen weiterentwickeln und den Geschäften weiteren Schwung verleihen. Sie können mit einer pragmatischen und neuen Denkweise das Unternehmen weiterentwickeln und zukunftsfähig machen. Damit die Zusammenarbeit gelingt, ist auch hier eine systematische Herangehensweise ab der Onboarding-Phase das A und O.

Natürlich gibt es für beide Seiten auch viele Herausforderungen, wenn ein externer Manager die Geschäftsführung im Familienunternehmen übernimmt. Denn ein Unternehmen aufzubauen ist das eine. Das Lebenswerk an eine fremde Person zu übergeben, das andere. Der Fremdgeschäftsführer wiederum ist gefordert, sich rundum mit den Unternehmenswerten und -zielen zu identifizieren, sich aber zugleich immer vor Augen zu halten, dass es nicht sein eigenes Unternehmen ist, das er führt – auch, wenn es sich schon nach kurzer Zeit so anfühlen mag. Dieses Zusammenspiel gelingt nur mit einer klar definierten Aufgabenverteilung zwischen Ge-

schäftsführung und Gesellschafterkreis. In einem Katalog können zustimmungspflichtige Geschäfte und Entscheidungen festgelegt und im Ablauf definiert werden. Nur, wenn die Bereiche und Rollen voneinander deutlich abgegrenzt sind, kann die Zusammenarbeit gut funktionieren.

**Die Veräußerung als Nachfolgelösung:** Die Nachfolgefrage kann auch durch den Verkauf des Unternehmens gelöst werden. Die Veräußerung des Unternehmens ist als strategische Nachfolgeoption immer mitzubetrachten. Unternehmerfamilie, Familienunternehmen und Familienvermögen bilden eine Einheit. Strategische Überlegungen über die weitere Entwicklung des Unternehmens können zu einer Entscheidung zur Sicherung des Vermögens führen, die dann in einen Verkauf münden kann. Die freiwerdenden Mittel können dann in andere Investitionen fließen.

Je nach Konstellation kann ein Verkauf an das eigene Management (MBO) erfolgen. Ebenso bietet es sich an, einen direkten Nachfolger von außen zu finden, der als „fremdes Management“ die Führung



eines unerwarteten Ereignisses plötzlich nicht mehr in der Lage ist, das Unternehmen selbst zu führen. Um die Handlungsfähigkeit eines Inhabers oder eines Gesellschafters auch dann sicherzustellen, wenn der Unternehmer gerade selbst nicht handlungsfähig ist, gehört eine Notfallplanung als Teil des Risikomanagements zur Nachfolgestrategie.

Dabei sind verschiedene Ebenen zu berücksichtigen. Hier geht es nicht nur um den berühmten Notfallordner und den schnellen Zugriff auf alle wichtigen Dokumente: Die Rollen, die ein Unternehmer als Inhaber, Geschäftsführer oder Gesellschafter innehat, müssen auch in dieser Ausnahmesituation ausgefüllt werden – doch durch wen und auf welcher Grundlage? Hier sind rund um Vertretungsberechtigungen und die Unternehmensvollmacht entscheidende Fragestellungen zu klären. Die Handlungsfähigkeit auf der Geschäftsleitungsebene muss ebenso gegeben sein wie auf der Ebene der Gesellschafter. Eine

Vollmacht ist erforderlich, da Vertretungen nur im gesetzlichen Rahmen möglich sind – das gilt auch für Ehe- und Lebenspartner. Mit einem soliden Notfallmanagement kann dafür gesorgt werden, dass im Ernstfall die Gesellschafterversammlung vollumfänglich handlungsfähig bleibt oder zustimmungspflichtige Geschäfte weiterhin erfolgen können.

**Fazit:** Die Nachfolgeprozesse sind mal einfacher, mal komplexer, aber nie trivial. Und die naheliegendste Lösung ist langfristig nicht immer die beste für das Unternehmen. Deshalb ist die systematische Herangehensweise, der strukturierte Prozess eine überzeugende Methode, um die Nachfolge zufriedenstellend zu lösen. Je früher die Nachfolge im Unternehmen systematisch geplant und gestaltet wird, desto besser sind die Aussichten auf einen erfolgreichen Generationenwechsel. Auch wenn das Ergebnis am Ende mit hoher Wahrscheinlichkeit anders aussehen wird, als vom Unternehmer erwartet.

des Unternehmens übernimmt (MBI). Hieraus ergeben sich ähnliche Aufgabenstellung wie bei der familieninternen und der familienexternen Nachfolge, die in einer anderen Abfolge zu lösen sind. Die Aufgabe der Inhaber- oder Gesellschafterstellung und die Übertragung auf ein neues Management fordert den abgebenden Unternehmer besonders. Eine weitere Veräußerungsoption besteht in dem Verkauf an ein anderes Unternehmen, das aus verschiedenen strategischen Überlegungen als Käufer auftritt.

In allen Veräußerungskonstellationen rücken die Ermittlung eines Unternehmenswertes, die Findung eines Kaufpreises und die Definition der Übergabekonditionen genauso in den Vordergrund, wie die Frage nach der kulturellen Ausrichtung des Käufers und die Frage, ob dieses Unternehmen zum eigenen Unternehmen passen kann. Je nach Unternehmensgröße agiert man hier in den etablierten Prozessen der Mergers and Acquisitions.

Neben der planbaren Nachfolge aus Altersgründen, gibt es auch den Fall, dass der Inhaber oder Gesellschafter aufgrund

**LOHRER**

Alarm- und Sicherheitstechnik

„Die persönliche Wertschätzung und die Entwicklungsmöglichkeiten die LOHRER in einem familiären Arbeitsumfeld bietet, sind für mich etwas Besonderes.“

**Christian Hollschuh,**  
Service- & Projekt-  
steuerung



**Videoüberwachung · Zutrittskontrolle · Einbruchmeldeanlagen**

Thaddenstr. 2 || 69469 Weinheim || [www.lohrer.de](http://www.lohrer.de) || [info@lohrer.de](mailto:info@lohrer.de)  
Fon 06201. 94 64-0 || Fax 06201. 6 40 09  
Weinheim || Mannheim || Heidelberg || Neu-Isenburg || Wachenheim