



## Nachfolge ist Champions League: Die Kunst der souveränen Unternehmensübergabe

### Einleitung

In der Welt des Fußballs ist die Champions League das ultimative Spielfeld, auf dem nur die besten Teams antreten. Ähnlich exklusiv und herausfordernd ist die Regelung der Unternehmensnachfolge. Für Unternehmer öffnet sich hier ein unbekanntes Feld, das mit neuen Regeln, Begrifflichkeiten und einem Kreis von Beratern als temporäre Teammitglieder aufwartet. Das "Spiel" der Nachfolge endet mit der Übertragung eines Lebenswerks und dem Füllen eines Bankkontos.

Diese Übergangsphase kündigt das Ende einer beruflichen Ära an und leitet eine neue Lebensphase ein, wobei Emotionen und finanzielle Aspekte eng miteinander verwoben sind.

### Aufbau und Erfolg des Unternehmens

Startups werden bei ihrer Gründung oft mehr von Bürokratie belastet als gefördert. Der Aufbau eines Unternehmens ist daher meist mit immensen Anstrengungen verbunden, die nicht selten von Durststrecken unterbrochen werden, bevor sich der erwünschte Erfolg einstellt. Aus anfänglichem Engagement wurde Leidenschaft, aus Mitarbeitern wurden Verbündete und aus einer Vision entwickelten sich konkrete Ziele und letztlich Erfolge.

In verschiedenen Phasenübergängen hat das Unternehmen gelernt, sich anzupassen und sich bisweilen neu zu erfinden. Diese Metamorphosen ermöglichen einen Lebenszyklus, der iterativ neue Höhen erreicht, ohne dass ein Verfallsdatum für die Organisation festgelegt ist. In diesem Prozess wurde die Unternehmenskultur im Idealfall unverwechselbar geprägt; Innovationen sicherten den Absatzerfolg und förderten Höchstleistungen bei allen Beteiligten.

THINK  
OUTSIDE  
THE  
BOX 

Ähnlich der Champions League, bei der die Zusammenstellung des Teams und die gewählte Spieltaktik über Sieg oder Niederlage entscheiden, bestimmen diese dynamischen Faktoren über den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

### **Die Bedeutung des richtigen Zeitpunkts**

Die Planung der Nachfolge sollte frühzeitig beginnen, um ausreichend Zeit für die sorgfältige Auswahl und Vorbereitung eines geeigneten Nachfolgers zu gewährleisten. Häufig entsteht anfänglich eine gewisse Ablehnung, getrieben von Gedanken wie „Das hat doch noch Zeit“ oder „Mit Mitte Fünfzig bin ich zu jung, um ans Aufhören zu denken.“ Es ist jedoch entscheidend, frühzeitig zu handeln, um das Unternehmen optimal vorzubereiten und metaphorisch gesprochen die „Braut“ hübsch zu machen. Wer hier proaktiv und ohne Zeitdruck vorgeht, verschafft sich klare Vorteile.

### **Meilensteine im Projekt einer Nachfolgeregelung**

Die Regelung der Nachfolge ist ein komplexes Projekt, das aus mehreren aufeinander abgestimmten Phasen besteht, die sorgfältig orchestriert werden müssen. Zu Beginn sollte ein umfassender Strategieprozess die privaten und geschäftlichen Zielsetzungen definieren, den geplanten Ablauf und seine Herausforderungen skizzieren, die Projektphasen benennen, die Rollen zuweisen und die operativen sowie taktischen Herausforderungen durchleuchten. Entscheidend für die Gestaltung der Nachfolge ist, ob diese innerhalb der Familie, durch interne Mitarbeiter mit der nötigen Ambition und Potenzial oder durch strategische beziehungsweise Finanzinvestoren geregelt wird. Im gesamten Prozess spielen psychologische Faktoren eine wichtige Rolle, sowohl in Bezug auf die Einstellungen und Haltungen der beteiligten Akteure als auch bei den Taktiken innerhalb von Verhandlungen.

### **Mitarbeiter und Unternehmenskultur im Nachfolgeprozess**

Zu Beginn des Strategiefindungsprozesses besteht oft Konsens darüber, dass das Wohl der Mitarbeiter erhalten, die Unternehmenskultur bewahrt und die Fortführung des Unternehmens in seinen bewährten Strukturen gesichert sein muss. Jedoch können diese ursprünglichen Wertvorstellungen im Laufe der Zeit und insbesondere angesichts attraktiver Kaufpreisangebote ins Wanken geraten. Der Einfluss hoher finanzieller Angebote kann verführerisch sein und dazu führen, dass ursprünglich, verbal postulierte Werte zusehends in den Hintergrund rücken.

Es ist ermutigend, wenn die Auswahl eines Nachfolgers die Hoffnung weckt, dass Unternehmensziele und -kultur nicht nur verstanden, sondern auch aktiv fortgeführt werden. Die wahre Bewährungsprobe für diese Bestrebungen findet jedoch erst in der Post-Merger-Phase statt. Erst dann wird klar, ob die ursprünglichen Versprechen eingehalten wurden oder ob es sich lediglich um Lippenbekenntnisse handelte.

### **Auswahlkriterien für Nachfolger**

Bei der Auswahl eines Nachfolgers ist es für einen abgehenden Unternehmer natürlich, sich ein Bild vom idealen Kandidaten zu machen, das nicht nur fachliche Qualifikation und Führungsqualitäten umfasst, sondern auch die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit bestehenden Teams. Während viel über das Potenzial von Kandidaten zur Führung des Unternehmens in einer dynamischen Welt gesprochen wird, wird oft die Bedeutung von Neigungen und Talenten vernachlässigt. Diese sollten durch multiperspektivische Persönlichkeitsprofile, die verschiedene Facetten eines Kandidaten beleuchten, systematisch erhoben werden. Ein effektives Matching dieser Profile zwischen den aktuellen Führungskräften und potenziellen Nachfolgern ist entscheidend.

Dies wird umso wichtiger, wenn man bedenkt, dass der Erfolg der Nachfolge stark von der Fähigkeit zur effektiven Delegation künftiger Verantwortungen und Zuständigkeiten abhängt. Die Übereinstimmung der Persönlichkeiten und Führungsstile trägt maßgeblich zur Stabilität und Weiterentwicklung des Unternehmens bei und sollte daher ein zentraler Aspekt bei der Entscheidungsfindung sein.

### **Die Rolle des Unternehmers in der Übergangsphase**

Der abtretende Unternehmer spielt eine entscheidende Rolle bei der Übergabe von Know-how und der Führung des Unternehmens. Die Sicherstellung eines effektiven Know-how-Transfers ist essenziell für den Erfolg der Übergabe. Darüber hinaus besteht die Herausforderung nicht nur darin, technisches und betriebliches Wissen zu übermitteln, sondern auch die Unternehmensphilosophie und die Kernwerte zu vermitteln, die das Unternehmen einzigartig machen.

Der Prozess der Übergabe erfordert von dem abtretenden Unternehmer ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz. Er muss sensibel auf die Ängste und Erwartungen des Nachfolgers eingehen können, um Vertrauen zu schaffen und eine solide Basis für die Zukunft des Unternehmens zu legen.

Es ist entscheidend, dass der Unternehmer eine unterstützende und dennoch zurückhaltende Rolle einnimmt, um dem Nachfolger genügend Raum zur Entfaltung seiner eigenen Führungsqualitäten zu geben.

Unter dem Stichwort der strategischen Vorbereitung auf den Wettbewerbsschutz ist es unerlässlich, rechtliche Vereinbarungen zu treffen, die verhindern, dass der abtretende Unternehmer später als direkter Konkurrent auftritt. Dies schützt nicht nur das übergebene Unternehmen, sondern auch den Wert des übertragenen Know-hows. Es soll schon vorgekommen sein, dass Unternehmer ihre alten Geschäftsmodelle aufgegeben und über die Gründung von Startups mit zurückgehaltenen Innovationen in direkte Konkurrenz traten. Um solche Szenarien zu vermeiden, sollten Verträge klare Klauseln enthalten, die eine solche Interessenskollision ausschließen.

In Beratung und Mentoring ist ein weiterer Erfolgsschlüssel zu sehen. Der abtretende Unternehmer sollte als Mentor und *väterlicher Freund* agieren, der nicht nur während der Übergangsphase, sondern auch darüber hinaus beratend zur Seite steht und ein Interesse am Wohlergehen seines Lebenswerkes hat. Diese Beziehung kann entscheidend sein, um die Nachhaltigkeit und Stabilität des Unternehmens langfristig zu sichern.

Das Risiko eines physischen Ausfalls von Know-how-Trägern, sei es durch Krankheit oder unerwartete Ereignisse, muss ebenfalls adressiert werden. Es empfiehlt sich, ein Team von Experten innerhalb des Unternehmens aufzubauen, das in der Lage ist, wesentliche Funktionen und Wissen zu übernehmen, um eine kontinuierliche Betriebsführung zu gewährleisten.

### **Fairness vs. finanzieller Ertrag**

Die Balance zwischen Fairness und dem Streben nach finanziellem Ertrag, insbesondere in Bezug auf einen angemessenen Kaufpreis, ist entscheidend. Doch dies ist leichter gesagt als getan. Wie im Vertrieb, bei dem der Kunde mit dem ersten Preisvorschlag konfrontiert wird, so beeinflusst auch in der Kaufpreisfindung beim Unternehmensverkauf die Erstnennung eines Unternehmenswertes die weiteren Überlegungen durch den sogenannten Ankereffekt. Diese Zahl kann zu niedrig oder zu hoch angesetzt sein und trifft selten den tatsächlichen Wert. Hier erinnert man sich an das Sprichwort: „Viele Köche verderben den Brei.“

Es ist leicht, zu behaupten: „Dein/Ihr Unternehmen ist doch mindestens (...) wert“, woraufhin eine Phantasiezahl folgt, mit der sich später Berater und potenzielle Käufer auseinandersetzen müssen. Wer den höchsten Kaufpreis nennt, schmeichelt ganz offensichtlich dem Verkäufer und macht sich dadurch beliebt. Der Autor empfiehlt nachdrücklich, den Unternehmenswert

nach gängigen Verfahren zu ermitteln und die Faktoren für Abschlüsse oder Aufschläge transparent zu machen. Denn in der Bewertung eines Unternehmens gilt: Herleitung geht vor Schmeichelei.

### **Vorbereitung auf die eigene Endlichkeit**

In jungen Jahren fühlen sich viele Menschen nahezu „unsterblich“. Doch mit ersten grauen Haaren und den altersgerechten „Zipperlein“ schwindet oft die Illusion eines „ewigen Lebens“. Unternehmer müssen daher ihre eigene Endlichkeit anerkennen und frühzeitig für das Leben nach dem Unternehmen planen. Diese persönliche Vorbereitung und emotionale Verarbeitung sind wesentliche Bestandteile des Nachfolgeprozesses. Sie erfordern nicht nur praktische Überlegungen, wie die Sicherung des finanziellen Wohlstands, sondern auch die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität und Rolle außerhalb des unternehmerischen Kontexts. Bereits zu Beginn des Nachfolgeprozesses sollten entsprechende Gedanken und Strategien formuliert werden, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. Am Ende des Prozesses steht dann die Umsetzung dieser Pläne, wobei erfahrene M&A-Berater auch bei diesen tiefgreifenden persönlichen Überlegungen unterstützend zur Seite stehen können.

### **Abschließende Gedanken**

Die gewöhnliche Aufmerksamkeitsspanne von etwa drei Minuten beim Lesen eines Fachbeitrags wurde hier deutlich überschritten – ein Zeichen der Wichtigkeit und Komplexität unseres Themas. Der Respekt des Autors gilt allen, die bis hierhin durchgehalten haben. Die Unternehmensnachfolge ist ein facettenreiches und tiefgründiges Thema, das sich nicht oberflächlich behandeln lässt.

Eine gut geplante Nachfolgeregelung sichert nicht nur das Überleben und die Prosperität des Unternehmens; sie demonstriert auch die weitreichenden planerischen Fähigkeiten der Unternehmensführung. Die emotionale Beladung dieses Prozesses stellt eine bedeutende strategische und persönliche Herausforderung dar, die Mut, Weitsicht und einen starken moralischen Kompass erfordert. Daher verdient die Nachfolgeregelung die Bezeichnung als „Champions League der Unternehmensführung“.

Autor: Norbert W. Schätzlein, 2024

**ANTARIS**® Unternehmensentwicklung GmbH & Co. KG  
**Straße** Ziegelstraße 2  
**Ort** D-88214 Ravensburg  
**Telefon** +49 (0) 751-791 10-0  
**Telefax** +49 (0) 751-791 10-20

**E-Mail** post@antaris.biz  
**Internet** www.antaris.biz