

Nachfolge: nicht nur ein Personalsuchprozess

Eines vorab: Das Patentrezept für die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensnachfolge gibt es nicht. Kann es nicht geben – jedes Unternehmen ist einzigartig, hat seine eigene Geschichte und einen individuellen Zuschnitt auf die Unternehmerpersönlichkeit.

VON **CHRISTIAN FUTTERLIEB**

Wichtig ist, dass der Unternehmer bei der Realisierung seiner Nachfolge gemeinsam mit einem Eigenkapitalinvestor tatsächlich auch eine ganz spezifische Lösung angeboten bekommt. Das funktioniert umso besser, je früher ein mit Nachfolgethematiken vertrauter Gesellschafter an Bord geholt wird.

Nach 20 oder gar 30 Jahren an der Spitze des eigenen Unternehmens die Geschäftsführung loszulassen und selbst einen operativen Nachfolger zu

suchen, dürfte wohl jedem Unternehmer sehr schwerfallen. Die Gefahr ist groß, dass diese Entscheidung nicht objektiv genug getroffen und damit die Chance auf eine optimale Besetzung verpasst wird. Ein guter Eigenkapitalinvestor kann hierbei unterstützen – am besten, wenn er möglichst schon dann hinzugezogen wird, wenn eigentlich noch gar nichts entschieden ist.

Denn es geht nicht nur darum, gemeinsam die richtigen neuen Führungskräfte zu finden – allein dies kann bis zu einem guten Jahr dauern. Es müssen wichtige Prozesse sowie das Reporting überprüft und erst einmal angepasst werden. Dies ist eine umso größere Herausforderung, je stärker das Unternehmen bisher rein auf den Senior zugeschnitten war. Dies ist für die Vergangenheit keinesfalls negativ zu werten, da gerade solche Strukturen im deutschen Mittelstand hocheffizient und erfolgreich sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Nachfolger gefunden wird, der genau in diese Lücke passt, ist allerdings gering. Daher müssen Steuerungs- und Controllingprozesse in der Regel angepasst werden und der Nachfolgeprozess gegenüber der Belegschaft und in der Region kommuniziert werden.

Zeit gewinnen für die Nachfolgerwahl
Mit klaren Strategien und Zielen sowie zeitlicher Flexibilität bei der Stabüber-

gabe finden die Generationen leichter zueinander. Denn auch der Nachfolger hat hohe Erwartungen. Zu denen gehört eine möglichst weit gehende unternehmerische Handlungsfreiheit. Sie sorgt dafür, dass auch kleine Unternehmen für gut ausgebildete und



Mit klaren Strategien und Zielen sowie zeitlicher Flexibilität bei der Stabübergabe finden die Generationen leichter zueinander.



ZUR PERSON

Christian Futterlieb ist Geschäftsführer von VR Equitypartner. Der Eigenkapitalinvestor gehört zur genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken und zählt mit über 100 Engagements zu den aktivsten Beteiligungsgesellschaften in Deutschland.

www.vrep.de

erfahrene Manager äußerst attraktiv sein können. Eigenkapitalfinanciers, die zeitlich flexibel agieren können, begleiten einen solchen Prozess, falls nötig über die üblichen vier bis sechs Jahre hinaus. Das ist genug Zeit, damit ein möglicher Nachfolger aus der Familie notwendige Ausbildungsschritte absolvieren kann, bevor er die Verantwortung übernimmt. Diese Zeit reicht auch, um einen guten Kandidaten aus dem Unternehmen oder von außen zu suchen und für die neue Aufgabe aufzubauen. Das Kontaktnetzwerk des Eigenkapitalfinanciers und seine Beratung als unternehmerisch erfahrener Sparringspartner können dabei helfen, den geeigneten Nachfolger zu finden und ausreichend einzuarbeiten.

Unternehmer müssen Nachfolger umwerben

Eine gelungene Unternehmensnachfolge ist aber nicht nur eine Frage des richtigen Timings. Die idealen Kandidaten sind meistens sehr gut ausgebildet, blicken nicht selten schon auf eine ansehnliche eigene Karriere zurück und müssen deshalb oftmals intensiv umworben werden.

Gute Nachfolger sind mit einem „Weiter so wie bisher“ häufig nicht zufrieden. Um den Betrieb fit für die Übergabe zu machen, sollten Unternehmer Perspektiven des Geschäftsmodells identifizieren und herausarbeiten, Wachstumspotenziale ausloten und im Idealfall auch schon bald in Angriff nehmen.

Fit für die Übergabe

Mit der Beteiligung eines Eigenkapitalinvestors können Unternehmer ihren Nachfolgern ein gutes Angebot machen.

Die Wachstumsziele und nötigen Maßnahmen verabreden Senior, Investor und im Idealfall der potenzielle Nachfolger möglichst gemeinsam. Steht der Neue noch nicht bereit, ist es der Unternehmer, der zusammen mit dem Investor die Weiterentwicklung des Unternehmens einleitet. Für den bisherigen Geschäftsleiter ist der Investor als Mitgesellschafter ein Garant dafür, dass sein Lebenswerk so ausgebaut wird, wie er das mitbestimmt hat. Der Nachfolger kann sich darauf verlassen, dass der Investor die Unternehmensentwicklung gemeinsam mit ihm weiter vorantreibt. ■

Anzeige



WEITERE INFORMATIONEN

Fordern Sie jetzt unseren Info-flyer zum Thema Nachfolge an.



DIE LANGFRISTIGE NACHFOLGELÖSUNG

Unternehmer mit Nachfolgeproblem geben ihr Lebenswerk gern bei uns in gute Hände. Denn wir gehen Langfrist-Investments ein und verfolgen *keine* Exit-Strategie. Wir erwerben unsere Töchter mehrheitlich, halten sie langfristig, betreuen sie intensiv und entwickeln sie erfolgreich weiter. Das neue Management beteiligt sich mit 10% bis 20% an seiner Gesellschaft – so wird das Ende des einen Unternehmersdaseins zum Beginn eines neuen.

Ausführliche Informationen über unser Vorgehen sowie eine Übersicht unserer Akquisitionskriterien finden Sie in der Rubrik Unternehmenserwerb auf www.gesco.de.

GESCO AG // Christoph Borges // Leiter Akquisitionen
 Johannisberg 7 // 42103 Wuppertal // www.gesco.de
 Telefon: 0202 24820-24 // E-Mail: borges@gesco.de