

Was wird aus meinem Traum?

Strategisches Vorgehen bei der Unternehmensnachfolge



Ulrich Mölter

Im Themenfeld der Unternehmensnachfolge beschäftigt sich Ulrich Mölter im „FachForum Externe Nachfolger finden“ mit der optimalen Lösung dieser brisanten Problematik. Als Input hat er zusammen mit Walter Kaltenbach bereits ein Verfahren entwickelt.

„Vor vielen Jahren bin ich ein hohes Risiko eingegangen und habe ein eigenes Unternehmen gegründet. Es hat viel Zeit gebraucht, war mit großen Entbehrungen verbunden und hat einige Jahre gedauert, diesen Traum zu verwirklichen. Jetzt habe ich ein erfolgreiches, gesundes Unternehmen mit guten Zukunftsperspektiven. Eine Mannschaft, die ihr Handwerk versteht, auf die ich mich verlassen kann und die unseren langjährigen Kunden mit Wertschätzung begegnet.

Unsere Produkte und Dienstleistungen sind anerkannt und unser Engagement wird immer mehr in Anspruch genommen. Alles ist perfekt. Wäre da nicht mein Alter und die Frage: Wer führt mein Lebenswerk weiter?“

So geht es wahrscheinlich vielen Unternehmern. Bald täglich erscheint ein

Artikel unter dem Motto „Geeignete Nachfolger finden“. Es machen die unterschiedlichsten Zahlen die Runde, die die Brisanz des Themas verstärken. Fakt ist,

- es betrifft viele mittelständische Unternehmer, deren Mitarbeiter und Familien
- es gibt inzwischen mehr Unternehmen, die ihr Unternehmen abgeben möchten, als mögliche Interessenten
- die Größe des Problems wird nicht wahr genommen oder einfach verdrängt

Aus meiner Sicht macht es keinen Sinn, sich in die allgemeinen Vorwürfe gegenüber den Unternehmern mit einzureihen: Dass die meisten zu spät dran sind, wissen sie inzwischen selbst. Aber keines dieser Unternehmen wäre heute da, wo es ist, ohne das verantwortliche Handeln der Inhaber und ihr ständiges Bemühen, ihr Leistungsangebot zu verbessern und die Beziehungen zu ihren Kunden auszubauen.

Also gilt es, nach vorn zu schauen und sich zu fragen: Was kann ich morgen für die Sicherung meines Lebenswerkes

tun? Wie finde ich den geeignetsten Nachfolger für mein Unternehmen, für meine Mitarbeiter, für meine Kunden und für meine Partner?

Was kann ich morgen für die Sicherung meines Lebenswerkes tun?

Erfahrungsgemäß gleicht kein Unternehmen dem andern. Damit ist es auch logisch, dass nicht bei jedem Unternehmen gleich vorgegangen werden kann. Es braucht Individualität, die die besonderen Stärken des Unternehmens in den Vordergrund stellt und die Attraktivität erhöht. Was nicht bedeutet, dass der dahinter stehende Ablauf nicht zu großen Teilen übereinstimmt. Es braucht eine strategische, engpasskonzentrierte Vorgehensweise, die sicherstellt, dass alle notwendigen Belange berücksichtigt werden und der effektivste Weg zur Nachfolge gefunden wird.

Denn das sei an dieser Stelle auch gleich gesagt: Mit dem Verkauf und der Übergabe allein ist die Nachfolge nicht erledigt. Das zeigen zahllose Beispiele der Vergangenheit. Wie gehe ich also am



Foto: goodluz - Shutterstock

Für viele KMU-Inhaber ein Alptraum: Die Frage nach dem Nachfolger. ▶

geschicktesten vor? Wie finde ich die berühmte Stecknadel im Heuhaufen?

Die bisher üblichen Suchverfahren bieten immer weniger Aussicht auf Erfolg. Aus den Erfahrungen beim gelungenen Verkauf des Unternehmens Kaltenbach Training wurde nun von Walter Kaltenbach und Ulrich Mölter ein neues Konzept entwickelt. Hinter dem Namen find experts® verbirgt sich eine Systematik, die sich in abgestimmten Stufen vollzieht.

Es gibt weit mehr Unternehmer, die ihr Unternehmen abgeben möchten, als Interessenten.

Ulrich Mölter übernimmt Anfang Oktober die Leitung des FachForum „Externe Nachfolger finden“ im Fachbereich „Unternehmensnachfolge“ des Bundesverband StrategieForum. Ziel dieses FachForums ist es, die Nachfolgeregelung immer besser zu lösen, um das Lebenswerk mittelständischer Unternehmens-Inhabern zu erhalten.

Die Problemlösung von find experts® läuft momentan folgendermaßen ab:

1. Schritt: Unternehmensprofil

Der interessierte Unternehmer übermittelt seine Daten über ein Online-Portal. Dabei geht es um allgemeine Daten, des Inhabers und seines Unternehmens, seiner Produkte und Dienstleistungen, Referenzen, Finanzen, Erfolge usw. Als Gegenleistung gibt es eine umfassende Recherche zu Unternehmen, Branche und den bestehenden Optionen. Die Ergebnisse werden dem Unternehmer im Rahmen einer unverbindlichen telefonischen Kurzberatung vermittelt.

2. Schritt: Exposé

Alle nun vorliegenden Informationen werden in einem Exposé zusammen-

gefasst: Die Angaben des Inhabers, die Ergebnisse der Recherche und statistische Daten zur Einschätzung der momentanen Situation bezogen auf das Unternehmen. Diese werden mit weiteren Fragen ergänzt und dienen der Vorbereitung für ein erstes persönliches Gespräch. Das Exposé wird kurzfristig an den Unternehmer versendet.

3. Schritt: Vertrauensaufbau

Das persönliche Kennenlernen im Unternehmen dient dem Vertrauensaufbau und entscheidet darüber, wie die weitere Zusammenarbeit aussehen wird. Es erfolgt eine Bestandsaufnahme mit Hilfe eines ausführlichen Fragebogens, der alle Unternehmensbereiche einbezieht: Zielgruppe, Positionierung, Personal, Produkte und Dienstleistungen, Finanzen, Verkauf, Investitionen, Besonderheiten und vieles mehr. Das Resultat ist eine Expertise inklusive der dazugehörigen Aufwandsabschätzung.

4. Schritt: Nachfolge-Konzept

Jetzt wird – vom Nachfolgerprofil bis zur Nachfolgersuche – ein individuelles Konzept erstellt, um die passende Kandidatin bzw. den passenden Kandidaten zu finden. Ziel ist es, aus mehreren Kandidaten auswählen zu können.

5. Schritt: Nachfolger-Entscheidung

Mittels eines mehrstufigen Auswahlprozesses, einer Nachfolger-Matrix inklusive Persönlichkeits-Profil, dem persönlichen Gespräch und einem vorab definierten Bewerbungstest wird der Nachfolger ausgewählt. Dabei wird der Unternehmer bei seiner Entscheidungsfindung unterstützt.

6. Schritt: Der Übergabeprozess

Entsprechend den Zielvorgaben des Unternehmers und den Bedingungen



und Wünschen des Nachfolgers wird der Übergabeprozess definiert und in machbare Etappen aufgeteilt.

7. Schritt: Die Anschluss-Begleitung

Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine erfolgreiche Übergabe nicht mit der eigentlichen Übernahme abgeschlossen ist. Eine angemessene Begleitung des Nachfolgers ist sinnvoll und sichert die Zukunft des Unternehmens.

Jeder strategische Schritt bedarf einer neuen Unternehmerentscheidung. Diese Vorgehensweise wird über das gesamte Projekt beibehalten. Immer wenn ein Schritt abgeschlossen ist, findet eine Aufwandsabschätzung für den nächsten statt und der Unternehmer entscheidet über die Fortführung. ■

Kontakt:

Ulrich Mölter
 Fronäcker 25 – 76474 Au am Rhein
 Tel (07245) 80 99 888
 ulrich.moelter@find-experts.de
 www.find-experts.de