

Ein Unternehmen in die nächste Generation zu führen, ist eine besondere Herausforderung.

# ZEIT LASSEN

## UNTERNEHMENS-NACHFOLGE 1. TEIL

**E**ine gute Nachfolgeregelung braucht Zeit, z. B. um den oder die Nachfolger/in fit zu machen. Zeit, um die internen wie externen Abläufe auf das Wunschbild, die Ziele des oder der „Neuen“, abzustimmen. Die Rolle des Seniors ist dabei die eines Coaches in einer teamorientierten Organisation.

Dabei sind grundsätzlich folgende Fragen zu beantworten:

- Wo steht das Unternehmen jetzt?
- Wohin soll es gehen?
- Wer soll und kann Nachfolger sein?
- Wie erreicht das Unternehmen das gesteckte Ziel?
- Wie werden Führungsaufgaben, wie wird Verantwortung übertragen?

Sicherlich stimmen viele unserer Leser mit unserer Meinung überein, dass Ziele immer dann erreicht werden, wenn alle Mitarbeiter – vor allem aber die Führungscrew – in eine Richtung arbeiten, also an einem Strick ziehen.

Wie sieht die Praxis aus? Gibt es strategische Unternehmensplanungen, Strategien zur Anhebung des Unternehmenswertes, und gibt es in Familienbetrieben, in mittelständischen Unternehmen diese zur betriebswirtschaftlichen Unternehmensoptimierung notwendigen Grundlagen? Die Antwort auf diese

Fragen lautet: Leider sehr oft nicht oder nur unvollständig. Analysen, das eigentlich permanent vorzunehmende Controlling, sind lückenhaft und lassen deshalb keine genauen Zieldefinitionen zu. Unbekannt sind teilweise auch die Geschäftsfelder, die Produkte und Hauptkunden, mit denen Geld verdient, aber auch verloren wird (siehe dazu die Pareto-Regel: mit 20% der Kunden werden bereits 80% des Umsatzes erzielt oder 20% Aufwand bringen bereits 80% Ergebnis).

Zur Erledigung überlebenswichtiger Entscheidungen für das Unternehmen fehlt es häufig an Mitarbeitern. Notwendiger Handlungsbedarf wird deshalb ohne strukturierte Analysen zur Beantwortung der Frage „Wo stehen wir?“ nicht erkannt. Zuerst bemerkt wird dies oft von Unternehmern, die dafür Kapazitäten freistellen, die nicht immer wieder vom Tagesgeschäft eingeholt werden oder die Beratung von außen in Anspruch nehmen.

Die Unternehmensplanung sowie die Regelung der Unternehmensnachfolge ist heute ohne eine ausreichende Kenntnis der Ausgangssituation über Produkte und Märkte kaum noch denkbar. Ohne Konzepte bleibt alles meist nur Stückwerk. Auch macht der Überlebenswunsch eines Jungunternehmers allein noch keine Strategie oder unternehmerische Vision aus.

## STRATEGIE

Jede fundierte Unternehmensnachfolge-Strategie zur Beantwortung der Frage, wo das Unternehmen jetzt steht, beginnt deshalb mit der Analyse. Dabei helfen:

### 1. Betriebsinterne Quellen:

kurzfristige Erfolgsrechnungen, Absatz- oder Umsatzstatistiken, Anfragen, Kundendateien, z. B. Betrachtung der A-Kunden (strategische Kunden), B-Kunden (Kunden mit häufig großem Wachstumspotential), die C-Kundenstruktur, häufig die verbleibenden 20% aller Kunden, Besuchsberichte, Markt- und Kundengespräche.

### 2. Betriebsexterne Quellen:

Presseinfos, das Lesen von Fachmedien mit Anzeigen und Angeboten, Firmeninfos des Wettbewerbs (Kataloge, Prospekte, Geschäftsberichte), Verbands- und Wirtschaftsprognosen und Mitteilungen, Messen, Datenbanken und Tagungen.

**3. Marktwissen** über Endkunden, Einkäufer, Entscheider, Helfer, Meinungsbildner etc., Marktentwicklung, Technologietrend, Hauptwettbewerber (Wo sind seine Kompetenzen? Was bietet er an? Wo liegen seine Stärken, wo seine Schwächen?), Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft (z. B. Kooperationen), Marktchancen, Marktrisiken.

**4.** Die eigene **Kundenpolitik** unter Beachtung der Hauptkunden, denn es ist teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen vorhandenen zu behalten. Welche Gründe liegen für die langfristige, erfolgreiche Geschäftsbeziehung vor? Die Bewertung der letzten X Jahre bringt bestimmt interessante Erkenntnisse über eigene Stärken und Schwächen, über Markt, Kunden und Wettbewerb.

**5.** Die eigene **Produkt- und Programmpolitik** bekommt so not-