

# CHEF GESUCHT!

## PERSONALBERATUNG IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

JEAN-CLAUDE BAUMER



**Einen passenden Geschäftsführer zu besetzen gehört zum Pflichtprogramm in der Personalberatung, einen Geschäftsführer mit Unternehmerkompetenzen und finanzieller Ausstattung zu finden ist die Kür, diesen im Laufe eines strukturierten Unternehmensnachfolgeprozesses zu begleiten und die Unternehmensübergabe erfolgreich zu gestalten, stellt die hohe Kunst in der Nachfolgeberatung dar.**

### ÜBER 600.000 MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN STEHEN BIS 2018 ZUR ÜBERGABE AN

Ca. 60 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland arbeiten in mittelständischen Unternehmen, viele davon in sogenannten Familienbetrieben, zu denen nicht nur unzählige kleine und mittlere Unternehmen zählen, sondern auch drei Viertel aller Weltmarktführer. Nach neuesten Schätzungen des IfM Bonn stehen 135.000 Familienunternehmen bis 2018 zur Übergabe an. Rund ein Drittel hat noch keinerlei oder erste vage Initiativen zur Nachfolgeregelung gestartet.

Bei gut der Hälfte (54%) der Unternehmensnachfolgen findet eine familieninterne Lösung statt. Für die verbleibenden extern geplanten Unternehmensübergaben steht eine erschreckend geringe Anzahl von Übernahmekandidaten zur Auswahl. Diese hat sich, unter anderem aufgrund der hervorragenden Arbeitsmarktlage, bis 2015 auf ca.

60.000 reduziert. Um diesem Missverhältnis entgegenzuwirken ist der methodische Ansatz der Personalberatung zur Identifikation, Qualifizierung und Gewinnung des geeigneten Nachfolgers gefragt. Dieser Herausforderung muss sich der Nachfolgeberater ebenso stellen, wie den geeigneten Neu-Unternehmer entlang des Nachfolgeprozesses zu begleiten.

### UNTERNEHMENSANALYSE ALS WEG ZUR MASSGESCHNEIDERTEN NACHFOLGEREGELUNG

Neben dem bisherigen vertrauten Steuerberater braucht der Unternehmer jetzt einen weiteren Partner im Bunde. Dieser muss neben fachlicher Kompetenz und Erfahrung bezüglich der Themen Nachfolge, Unternehmensbewertung und Unternehmensentwicklung vor allem die Sprache des Unternehmers sprechen, sowie seine Probleme kennen und verstehen. Allein auf dieser Grundlage kann die über nackte Zahlen hinausgehende Analyse des Unternehmens vorgenommen werden. Daraus werden wiederum strategische Optionen entwickelt, Lösungsszenarien durchgespielt und am Ende die Ideallösung für alle Beteiligten gefunden und deren Umsetzung begleitet.

Während des gesamten Prozesses empfiehlt es sich, auf die Unterstützung durch ein Experten- und Partner-Netzwerk zurückzugreifen. Erfolgreiche Nachfolgeberater verstehen die Gestaltung

der Führungsnachfolge ganzheitlich und interdisziplinär. In der Regel verfügen diese über eigene langjährige Erfahrung als Unternehmer, Personal- oder Nachfolgeberater. Diese Expertengruppe misst den emotionalen und irrationalen Faktoren sowie dem System- und Prozesscharakter einer Unternehmensnachfolge ausreichend Bedeutung bei. Für die Umsetzung heißt das: Am Anfang steht eine umfassende Bestandsaufnahme der unternehmens- und personenbezogenen Faktoren und Perspektiven. Hat man daraufhin ein Szenario entwickelt, gilt es auf dieser Basis den möglichen Nachfolger mittels der Recruiting Methodik „Active Search“ zu identifizieren, qualifizieren und zu gewinnen.

### NACHFOLGER SICHER BEURTEILEN

Die Beurteilung der Unternehmerkompetenz eines Nachfolgers ist eine komplexe Aufgabe. Dennoch erfolgt diese erfahrungsgemäß ausschließlich aus dem Bauchgefühl sowie der eigenen Wahrnehmung des Unternehmers als Firm lenker heraus. Zur Sicherung des Unternehmens ist es jedoch zwingend notwendig, hier analytisch-methodisch vorzugehen, um eine nachhaltige Einschätzung des Nachfolgers zu ermöglichen. Zum einen greift man dabei auf die klassischen Dokumente (CV, Zeugnisse, Referenzen, Beurteilungen, Eigenkapitalnachweis etc.) zurück, die potentielle Nachfolger qualifizieren.

Zum anderen werden immer neue, umfangreiche und formalisierte Modelle eingesetzt, die es ermöglichen, den Faktor „Unternehmerpersönlichkeit“ zu beurteilen. Insbesondere bei Familienbetrieben besteht ein komplexes Geflecht zwischen Familie und Unternehmen einerseits sowie zwischen Eigentümer und Führungskräften andererseits, welches die Gestaltung der Führungsnachfolge deutlich erschweren und daher wesentlich in das Anforderungsprofil des Nachfolgers einfließen müssen



Jean-Claude Baumer ist Geschäftsführer der omegaconsulting GmbH

# Übergabeprozess



(Quelle: omegaconsulting/BDU)

## DEN DESIGNIERTEN ZUM ERFOLGREICHEN REALEN NACHFOLGER MACHEN

Nach der Entscheidung für den passenden Nachfolger wird eine Absichtserklärung (LoI) zwischen den Parteien vereinbart, welche Eckpunkte des späteren Kaufvertrages beinhalten sollte. Die Erstellung eines aktuellen Businessplans sowie eine ausführliche Due Diligence Prüfung sind für den Nachfolger unerlässliche Aufgaben während der Transaktion. Zudem wird von dem

Nachfolgeberater ein solides Wissen über die unterschiedlichen Möglichkeiten von Finanzierungsstrukturierung, Unternehmensbewertungen, Bilanzierung und Steuerfragen benötigt. Der anschließende Verhandlungsprozess muss detailliert strukturiert und konsequent umgesetzt werden.

In der Übergangszeit sind häufig begleitendes, systematisches und stetiges Coaching ganz gezielte Qualifizierung unerlässlich, um den designierten zum „echten“ Nachfolger zu machen.

## FAZIT:

Die professionelle, übergreifende und komplexe Planung, Begleitung und Steuerung des strukturierten Nachfolgeprozesses und damit der Sprung des Unternehmens in die nächste Generation wird maßgeblich dessen zukünftigen Erfolg oder Nicht-Erfolg bestimmen. Hierbei sind zunehmend Fragen der klassischen Personalberatung zur Besetzung des geeigneten Nachfolgers für den Nachfolgeberater erfolgskritisch.

# PERSONALintern

## Information für das HR-Management in der D-A-CH-Region

Aktuell, kurz, kritisch und unabhängig - bereits seit 2005 berichtet der kostenlose HR-Newsletter PERSONALintern jede Woche neu über das wesentliche Geschehen auf dem Personalmarkt und beleuchtet alle Facetten des Personalwesens. Das Themenspektrum umfasst Personalveränderungen, Trends und Studien im Personalbereich, Weiterbildung für Personalmanager, Rechtsprechung im Arbeits- und Sozialrecht sowie Buchveröffentlichungen zum Thema Management und Personal. Im Vordergrund stehen dabei immer relevante und praxisnahe Meldungen für den Personalprofi.

PERSONALintern bietet außerdem das ideale redaktionelle Umfeld für die Platzierung Ihrer Werbung sowie einen HR-spezifischen, aktuellen Stellenmarkt sowie eine große Zahl von Abonnenten auf Human Resources Top-Managementebene.

**PERSONALintern.de**  
Information für das HR-Management in der D-A-CH-Region

**Jetzt hoch!**  
Freier Mitarbeiter  
Stellenmarkt  
NEU: DER DIGITALE STELLENMARKT

**LEITER LERNEN UND LEHREN**  
Im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur...  
**LEITER LERNEN UND LEHREN**  
Im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur...  
**LEITER LERNEN UND LEHREN**  
Im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur...

**BEREIT SIE NEUER FINANZPROFIS**  
SANDER UND...  
**BEREIT SIE NEUER FINANZPROFIS**  
SANDER UND...  
**BEREIT SIE NEUER FINANZPROFIS**  
SANDER UND...

**VERBODEN**  
...  
**VERBODEN**  
...  
**VERBODEN**  
...

**www.personalintern.de**

- Online-Schwerpunkt im Personalmarkt
- Personalplanung
- Personalbewertung
- Integrierte Personalrat
- Du, Head & Co
- Unternehmens- und Personalplanung
- Buchungen 16-19 • 40677 Düsseldorf

www.personalintern.de

**HERAUSFORDERNDE AUFGABE IN EINEM INTERNATIONALEN MODEKONZERN**

Unter Klient ist ein international agierendes Textildruckunternehmen mit mehr als 1.000 Filialen in 40 Ländern. Das Unternehmen befindet sich auf einem kontinuierlichen und profunden Wachstumskurs. Ziel ist es, den Arbeitsprozess zu optimieren und so ein effizientes Marketing zu gewährleisten. Die Firmenzentrale befindet sich im nordrhein-westfälischen Düsseldorf.

**Ihre Aufgaben**

- Sie gestalten den Bereich der HR-Sachen an unternehmensweiten Standorten und für die korrespondierende Personalstrategie.
- Sie agieren als Sparringspartner und Berater des Management.
- Sie tragen maßgeblich zur Pflege und Weiterentwicklung einer motivierenden Führungs- und Unternehmenskultur bei.
- Sie gestalten neue, teilweise internationale Personalstrategie und steuern den Personalprozess über den gesamten Lebenszyklus.
- Sie unterstützen die Abteilungsleiter des Unternehmens konsequent bei der Umsetzung.

**TOPOS**  
Personalberatung  
Frankfurt · Hamburg · Hannover · München · Nürnberg · Stuttgart

Mehr als

# 10.000

Abonnenten

**19. DEUTSCHER PERSONALBERATERTAG**

**Der Zukunftskongress für Personalberater und HR-Experten**

26. April 2017 | Kameha Grand Hotel

[www.deutscher-personalberatertag.de](http://www.deutscher-personalberatertag.de) | Infoline: Richard Skott, richard.skott@bdub.de

Anzeigenschaltung:  
Ihr Ansprechpartner: Bernd Gey · info@certo-gmbh.de  
Certo GmbH Verlag und Medienberatung · Haus Meer 2 · 04667 Meerbusch · www.personalintern.de