

# 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, Bilanzstellung 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 prägnante 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**  
Information für das HR-Management in der D-A-CH-Region

**Jetzt hoch!** Stellenmarkt  
BEROBERG  
BEROBERG

**LEITER PERSONAL**  
TUM: HEMANN FOLGT AUF HENGESBACH  
Michael Hengesbach (42) hat seine Position als Director Human Resources sowie als Aufsichtsratsmitglied auf der Arbeitsgemeinschaft bei TUM (Lampengasse) zum 31.03.2017 niedergelegt. Der Junge war seit 2012 Director HR bei TUM, zuvor war er bereits seit 2008 stellvertretender Personalchef von TUM Deutschland. Seine Nachfolge bei TUM hat zum Februar 2017 **Heiko Hemann** (47) an. Die Junge war seit im Herbst vergangenen Jahres zum TUM-Kollegen geworden. Sie verdrängt sich dem 1. Oktober 2016 die Geschäftsführung der amtes GmbH (Düsseldorfer) und voransteht die Bereich Personal, Finanzen und für die Erstenarbeiten. (PERSONALintern 41/2016)

**SABOTIEREN: VORSTANDSVORSEHER ZINDE WIRD ARBEITSGEMEINSCHAFT**  
Rainer Zinde (41) wurde vom Aufsichtsrat in den Vorstand der Sunrise AG (Göttingen) berufen und wird neben dem Finanzvorstand auch die Bereichsleiter des Personal- und Geschäftsbereiches verantworten. Der Dipl.-Kaufmann hat die Nachfolge von **Ulf Fritzen** an, der im Oktober 2016 von der Vorstandsvorsitzenden zur Verfügung zu seinem (PERSONALintern 41/2016). Sein Mandat umfasst die Finanzen, Personal und Informationsstrategie.

**BEREIT ET NEUER FINANZVORSEHER**  
SANDER UND AG  
Dr. Christof Sande (57) vertritt ab dem 01. März 2017 den Geschäftsbereich Finanzen und IT bei der LINDA AG (Köln). Der promovierte Junge hat bislang im verschiedenen Führungspositionen im Finanzbereich tätig und wurde bei Lindt für fünf Jahre zum neuen Vorstandsvorsitzenden bestellt. Wie sein Vorgänger, Helmut Talmann, habe er ebenfalls die Substantielles Qualitätsmanagement und Personal bei der Bundesagentur für Arbeit, von rund 1.000 Angestellten. Im Sinne des Unternehmens, die Entwicklung der Bayer zuden Geschäftsbereichen der Tagungs- und der WDMA, v. V. der WDMA Service GmbH. Er war zuvor als Führungskraft im Bankwesen tätig.

**NEUE PERSONALCHIEF BEI S. GREYER UND NED**  
Flora Heil (46) ist seit dem 1.02.2017 neue Chief Director HR der Oltner Bernd Freier GmbH & Co. KG. Die Dipl. Betriebswirtin PH. löst in dieser Funktion bei der in der Marktingerstraße in Rindlberg, Wörlach, die im Unternehmen am Aufgaben übernehmen hat. Flank wird von der NED Finanzgruppe.

**www.personalintern.de**

- Stimmen Schenkungen im Personalbereich
- Personalplanung
- Personalarbeit
- Personalarbeit
- Dr. Heil & Co
- Unternehmens- und Personalberatung
- Rechtsanwälte 19 - 40477 Düsseldorf

www.personalintern.de

**HERAUSFORDERNDE AUFGABE IN EINEM INTERNATIONALEN MODEKONZERN**

Unter Klient ist ein international agierendes Textildruckkonzern mit mehr als 1.000 Filialen in 40 Ländern. Das Unternehmen befindet sich auf einem konstanten und profitablen Wachstum. Ziel ist es, den Arbeitsprozess zu optimieren und ein effizientes Management zu etablieren. Die Firmenzentrale befindet sich im nordrhein-westfälischen Köln.

**Ihre Aufgaben**

- Sie gestalten den Bereich HR im internationalen Kontext
- Sie gestalten neue, teilweise internationale Personalstrategien und steuern diese in der Zentrale und den einzelnen Landesgesellschaften
- Sie tragen maßgeblich zur Pflege und Weiterentwicklung einer motivierenden Führung- und Unternehmenskultur bei
- Sie gestalten neue, teilweise internationale Personalstrategien und steuern diese in der Zentrale und den einzelnen Landesgesellschaften
- Sie agieren als Sparringspartner und Berater des Management-Aufsichtsrats
- Sie tragen maßgeblich zur Pflege und Weiterentwicklung einer motivierenden Führung- und Unternehmenskultur bei
- Sie gestalten neue, teilweise internationale Personalstrategien und steuern diese in der Zentrale und den einzelnen Landesgesellschaften

**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 | 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