

# finanzwelt

## Mitmachen oder sein lassen?

Unternehmensnachfolge in der Finanzbranche

Roland Greppmair und Axel Bergmann, K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten,  
Standorte München und Hannover

Kaum eine Branche ist so von den Umbrüchen durch die Digitalisierung getrieben, wie die Finanzbranche. Es bilden sich zunehmend Spezialisten in Teilbereichen heraus, die die Platzhirsche mit innovativen Geschäftsmodellen unablässig herausfordern und schnelle Anpassungen erzwingen. Exemplarisch seien die Geschäftsbanken genannt, die in ihren angestammten Geschäftsfeldern durch neue Akteure mit digitalen Geschäftsmodellen heftig attackiert werden. Im Zahlungsverkehr z.B. durch Anbieter wie PayPal oder Wirecard, im Kreditgeschäft durch Spezialisten wie Kapilendo, Creditshelf oder Smava und im Bereich Vermögensanlagen durch eine Fülle sogenannter Robo-Advisor wie Wealthfront, Betterment, oder Scalable Capital.

Unternehmen, die sich den Veränderungen anpassen bzw. diese mit disruptiven Innovationen treiben, sind die Erzeuger von neuem Kundenverhalten. Auf dieses gilt es strategisch, organisatorisch sowie operativ zu reagieren, um den Anschluss nicht zu verlieren.

Da stellt sich für manchen Versicherungsmakler, Vermögensverwalter und andere Unternehmer in dieser Branche die Frage: „Kann und will ich da noch mitmachen?“ Dies gilt insbesondere für diejenigen, die den Großteil ihres unternehmerischen Schaffens schon hinter sich haben und mit der Frage der Nachfolge früher oder später konfrontiert werden.

Statistisch gesehen sind es 23.000 Unternehmen pro 1 Million Einwohner, die aktuell die Nachfolgefrage lösen müssen. Dieses volkswirtschaftlich so relevante Thema gerät immer mehr in das Visier der Öffentlichkeit, stehen doch Millionen von Arbeitsplätzen auf dem Spiel. Dies betrifft mehr oder weniger alle Branchen.

Die demographische Entwicklung erschwert qualifizierte Nachfolgelösungen, da über die Hälfte aller Inhaber und Geschäftsführer überaltert sind. Die Generation der Nachfolger hat darüber

hinaus ein sehr verändertes Werteverständnis, insbesondere beim Umgang mit Risiken. Somit findet nur mehr jede zweite Übergabe als echter Generationswechsel innerhalb der Familie statt.

Für die Player der Finanzbranche, die von der digitalen Transformation betroffen ist, wie kaum eine andere, gilt achtsam und wachsam mit dem eigenen Lebenswerk umzugehen. Ordentliche Unternehmenserträge lassen auf gute Verkaufserlöse hoffen. Unternehmen werden aber nicht nur anhand des aktuellen Ertrages bewertet, sondern auch anhand ihrer Zukunftsaussichten. Die Frage, wie gut das Unternehmen für den digitalen Wandel aufgestellt ist, spielt dabei eine wichtige Rolle.

Interessante Übernahmekandidaten sind spärlich gesät, oft anspruchsvoll und mit wenig Eigenkapital ausgestattet. Keine einfachen Bedingungen, weshalb man für Vorbereitung und Übergabe viel Zeit einkalkulieren sollte.

Ein ehrlicher Umgang mit den eigenen Fähigkeiten und der inneren Motivation, sich den Anforderungen an eine sich immer schneller drehende Welt zu stellen, ist ratsam. Wer Höchstpreise für sein Unternehmen erzielen will, muss seine Prozesse ständig anpassen und nachweisen können, dass sein Geschäftsmodell tragfähig für die Zukunft ist. Sonst gibt es Abschlüsse, denn der Nachfolger wird um diese Investition nicht herumkommen.

So individuell eine Nachfolge auch ist, die folgenden vier Phasen geben Struktur. Sie sind relevant für den Erfolg des komplexen und emotional aufgeladenen Prozesses einer Unternehmensnachfolge:

### **Phase 1 – Orientierung**

Wer viele Jahre sein eigenes Unternehmen geführt hat, ist in der Regel bedacht, sein Lebenswerk in gute Hände zu übergeben. Gerecht zu handeln ist das oberste Ziel der meisten Übergeber. Nur da fängt es schon an, emotional zu werden, und die ersten inneren aber auch äußeren Konflikte können entstehen.

Für den **Übergeber** ist es daher ratsam, frühzeitig mit dem Prozess anzufangen. Damit das Kopfkino in den Überlegungen sich nicht totläuft, sollten unbedingt Sparringspartner gesucht werden. Das können Freunde, Bekannte oder Geschäftspartner sein. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass professionelle Coaches und Nachfolgeberater es einem erleichtern, Antworten auf die neuralgischen Fragestellungen in dieser Phase, in der alles offen ist, zu finden. Ggf. gründen Sie

einen Nachfolgebeirat und nehmen immer wieder auch die Metaposition ein mit der Frage: „Was benötigt eigentlich mein Unternehmen?“. Welche Fähigkeiten, Erfahrungen und auch welches Mindset muss jemand haben, der ein Unternehmen in der Finanzbranche durch die digitale Transformation führt?

**Übernahmekandidaten**, die in dieser Phase schon involviert werden – z.B. innerfamiliäre Nachfolger – sollten abfragen, welche Erwartungen eigentlich an sie gestellt werden. Ein Unternehmen übertragen zu bekommen, ist verbunden mit Freiheiten aber auch Zwängen und Verantwortung. Da gilt es reflektiert zu sein und alle Bedenken äußern zu können. Nicht jeder ist für diesen Weg geboren. Sich in eine ungewollte Rolle hineinzwängen zu lassen, kann nachhaltig großen Schaden für alle Beteiligten verursachen.

Ob eine Übergabe gerecht erfolgt, kann immer nur aus Sicht derer beurteilt werden, denen Gerechtigkeit zuteilwerden soll. Steuerliche und rechtliche Gestaltungsspielräume sollten eher als Optimierungspotential und nicht als Entscheidungskriterium verstanden werden.

**Ergebnis** dieser Phase ist Klarheit über den notwendigen Veränderungsbedarf und ein festgelegtes optimales Nachfolgeszenario. Zu bedenken ist, dass die vorbereitenden Arbeiten einige Zeit in Anspruch nehmen können, insbesondere, wenn es gilt, das Unternehmen personell und organisatorisch zukunftsfähig aufzustellen.

## **Phase 2 – Planung**

Einer der Gründe, warum Unternehmensnachfolgen scheitern, ist der undefinierte Übergang von Rollen und Verantwortlichkeiten. Jahrelang waren diese für Inhaber und Belegschaft klar geregelt und nun taucht ein weiterer Player auf, dessen Rolle und Verantwortung nicht eindeutig sind. Ein anderer ist die unterschätzte Komplexität, mit der die Vielzahl von Themen neben dem Tagesgeschäft bewältigt werden muss.

Für den **Übergeber** ist es wichtig, ein klares Bild von der Zeit „danach“ zu haben und sich darin auch zeitlich festzulegen. Welche Aufgaben können schnell und welche erst nach und nach abgegeben werden, um dem Unternehmen keinen Schaden zuzufügen? Dieses gilt es, zu definieren und schriftlich zu vereinbaren.

Für den **Übernehmer** ist es wichtig, sich ein genaues Bild vom Unternehmen zu machen. Dies erfolgt in der Regel in Form einer Due Diligence (Sorgfaltsprüfung) und kann in der Ausprägung sehr variieren. Wichtig ist es auch, sich selbst gegenüber in Bezug auf die eigenen Kompetenzen ehrlich zu sein. Was gilt es, noch zu erlernen, und von wem bekomme ich dieses Wissen?

**Ergebnis** dieser Phase ist ein von beiden Seiten unterzeichneter Übergabefahrplan inklusive einem Meilensteinplan, der die Übergabe genau regelt.

### **Phase 3 – Übergabe**

Jetzt findet der Plan seine Umsetzung. Was bisher Theorie war, wird in dieser Phase Realität. Gemäß dem Eisbergmodell kommt jetzt erst zutage, was vorher nicht zu sehen war. Die individuellen Werte und Motive der Beteiligten, werden jetzt auf den Prüfstand gestellt. Nicht selten entpuppen sich unterschiedliche Ansichten und resultieren in Konflikten, die es jetzt zu bewältigen gilt.

Für den **Übergeber** zeigt sich nun wie gut er das Lebenswerk tatsächlich loslassen kann. Erfahrungsgemäß gelingt dies umso besser, je klarer und positiver das Bild von der Zeit danach besetzt ist.

Für den **Übernehmer** ist es jetzt an der Zeit, in die Verantwortung zu kommen und diese auch einzufordern. Dabei ist immer auch die Außenwirkung in die Belegschaft hinein zu bedenken. Veränderung muss „verdaubar“ sein, sonst führt Sie zu Widerständen. Diese Phase ist wie eine Herz- und Hirntransplantation zugleich. Das sollte man sich immer wieder bewusst machen.

Ratsam ist eine stets offene Kommunikation. Konflikte sollten immer hinter verschlossenen Türen ausgetragen werden. Hilfreich ist dabei die Unterstützung eines professionellen Mediators.

**Ergebnis:** das Unternehmen befindet sich jetzt unter neuer Führung.

### **Phase 4 - Transformation**

Unter neuer Führung beginnt nun eine neue Episode im Lebenszyklus des Unternehmens. Das heißt aber noch lange nicht, dass das Mindset aller Beteiligten im Hinblick auf die Ideen des

neuen Eigentümers und die Erfordernisse von Markt und Kunden synchronisiert sind. Künstliche Intelligenz und Technologien, wie die Blockchain, klopfen an die Tür der Unternehmen und verändern kontinuierlich die Geschäftsmodelle. Das schürt Ängste bei Mitarbeitern, die sich diesem Wandel momentan noch entzogen haben. Da gilt es immer wieder dafür zu sorgen, die Frage „Was hab‘ ich denn davon?“ zu beantworten. Dies Zuversicht und Vertrauen und die Mitarbeiter spüren, dass es sicher ist sich für die neue Führung zu engagieren. Kleine Erfolge zu feiern hilft eine neue Kultur entstehen zu lassen. In Zeiten der schnellen Veränderungen müssen viele Organisationen lernen stabil mit Veränderung umzugehen.

Die Nachfolge hat nachhaltig eine gute Chance auf Erfolg, wenn

- ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell etabliert ist,
- dieses auf einer tragfähigen Unternehmenskultur fußt
- der Nachfolger zu 100% im Amt ist, seine unternehmerische Verantwortung wahrnimmt und
- Vertrauen in die neue Führung besteht.

### **Roland Greppmair**

Jahrgang 1971, führungserfahren in der Automobilindustrie, Systemischer Coach und Mediator. Zertifizierter Changemanager.  
Partner von K.E.R.N-die Nachfolgespezialisten und Inhaber des rechtlich selbständigen Standortes München  
Mitglied im BVMW Expertenkreises "Nachfolge"

### **KERN Unternehmensnachfolge München**

ROLAND GREPPMAIR  
Einzelunternehmung (rechtlich selbstständig)  
Radlkoferstraße 2 | 81373 München  
Telefon: +49 89 – 354 73 202 | Mobil: +49 171– 361 96 82  
[greppmair@die-nachfolgespezialisten.eu](mailto:greppmair@die-nachfolgespezialisten.eu)

---

### **Axel Bergmann**

Jahrgang 1958, führungserfahren im Beteiligungsgeschäft und in Familienunternehmen. Experte für Wertsteigerungsstrategien und Finanzierungen.  
Partner von K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten und Inhaber des rechtlich selbständigen Standortes Hannover.

### **KERN Unternehmensnachfolge Hannover**

Axel Bergmann  
Stellmacherstraße 2  
31655 Stadthagen

Telefon [+49 5721 - 93 83 676](tel:+4957219383676) | Mobil: +49 1631-62 62 40  
[bergmann@die-nachfolgespezialisten.eu](mailto:bergmann@die-nachfolgespezialisten.eu)

## K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten

K.E.R.N - Die Nachfolgespezialisten - sind die Experten zum Thema Unternehmensnachfolge, Unternehmensverkauf, Generationswechsel in Familienunternehmen und Unternehmenskauf im Mittelstand.

Die 2004 in Bremen gegründete Beratungsgesellschaft ist an vielen Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten und begleitet Familienunternehmen in allen Fragen der Unternehmensnachfolge und des Generationswechsels. Durch die Entwicklung individueller Lösungen für die Betriebsübergabe, den Unternehmensverkauf und -kauf sichert K.E.R.N und Partner Unternehmenswerte für Übergeber und Nachfolger.