

## UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN ZEITEN DES DIGITALEN WANDELS

Wie können sich mittelständische Unternehmen (KMU) in Zeiten des digitalen Wandels **fit** machen für eine Nachfolge?



## AUSGANGSLAGE

- Weit über 130.000 Firmen stehen auf der Schwelle zur Nachfolge
- Betroffen sind mehr als 2 Mio. Arbeitnehmer in überwiegend Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)
- Das hohe Angebot trifft auf eine wesentlich geringere Nachfrage

### Gründe:

- Neben der zu hohen Kaufpreiserwartung, der zu geringen Höhe des Kapital- und Ertragswertes oder wegen ungelöster Finanzierungsfragen ist es häufig auch die Organisationsstruktur, die einer Nachfolge bzw. einem Verkauf im Wege stehen

## DAS DILEMMA VIELER MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN

- Hoher Innovationsbedarf
- Vernachlässigung der Nachwuchskräfte-Entwicklung
- Geringe Lernkultur und mangelnder Wissenstransfer von Jung zu Alt
- Vernachlässigung des demografischen Wandels
- Patriarchalische Führungspraktiken
- Fehlen einer Führungskultur, die eigenverantwortliches Handeln unterstützt
- Fehlendes Bewusstsein, Partizipation und eigenverantwortliches Handeln als wertschöpfendes Element wahrzunehmen
- Ferne zur Digitalisierung in mentaler, inhaltlicher und technischer Hinsicht

## WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN IHREN INNOVATIONSTAU AUFLÖSEN?

- Umdenken in der Spitze des Unternehmens
- Einbindung der Mitarbeiter in einen umfassenden Innovationsprozess
- Sichtbarmachen der Chancen der Digitalisierung
- Integration in neue Arbeitsprozesse
- Stärken der Mitarbeiterbeteiligung durch einen umfassenden Kulturwandel
- Aufbau einer Lernkultur

## BILDUNG NEUER ARBEITSFORMEN DURCH DIGITALEN WANDEL

- Zunehmende Übernahme von Arbeit durch Digitalisierung führt zu Komplexität und zur Verdichtung menschlicher Arbeit
- Menschen reifen zu Spezialisten und Experten heran
- Partizipation und Einbindung der Mitarbeiter in neue Arbeits- und Entscheidungsprozesse
- Steigern der inneren Motivation durch zunehmendes Verantwortungsbewusstsein
- Statt traditioneller Zielvorgaben Bildung neuer Maßstäbe zur Ergebnisfindung
- Regeln sind vorab im Detail nicht mehr festlegbar und entstehen im Arbeitsprozess
- Dieses Regelwerk folgt häufig keiner Gewissheit und in großen Teilen keiner vorab klar erkennbaren Zielbestimmung.

## BILDUNG NEUER ARBEITSFORMEN DURCH DIGITALEN WANDEL

- Reflexion sowie Integration von Schwankungen und Veränderungen in kurzen Zeitsprüngen
- Keine Abwehr von Unsicherheit, Instabilität, Mehrdeutigkeit im Arbeitsprozess und der Vielfalt einwirkender Faktoren
- Verändertes Denken und Handeln in dieser sog. „Vuka-Welt“: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität
- Lernen, entwickeln und reifen – ein kontinuierlicher Prozess im Aneignen neuer Arbeitsformen
- Vielfalt, „Agilität“, entfalten und leben lernen
- Fort- und Weiterbildung als Erfordernis: fachlich, mental sowie im Gesundheitsbereich

## DER NUTZEN DES DIGITALEN WANDELS FÜR DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

- Erzielen eines angemessenen Verkaufspreises durch zukunftsfähige Unternehmensaufstellung
- Steigern der Attraktivität für potenzielle Nachfolger
- Chance der Digitalisierung in KMU-Betrieben für Umsatz- und Ertragssteigerung
- Mut, mit Beteiligung der Mitarbeiter Innovations- und Lernprozesse anzustoßen

## HILFEN, DEN DIGITALEN WANDEL ZU GESTALTEN

Bereitstellen finanzieller Ressourcen durch das Förderprogramm „UnternehmensWert Mensch plus“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS):

- für digital gestützte Veränderungen in den Unternehmensstrukturen
- für die Projektarbeit im Einrichten und Durchführen von „Lern- und Experimentierräumen“
- für das Erproben neuer Arbeitsweisen, z.B. in den Bereichen Führung, Chancengleichheit, Partizipation, Transparenz, Gesundheit und Wissen
- für den Auf- und Ausbau neuer Arbeitsfelder, z.B. mobiles Arbeiten, neue Arbeitszeitmodelle, digitale Assistenzsysteme, u.a.



## AUSBLICK

Nutzen der Instrumente des digitalen Wandels als Chance, Lebenswerk und Bestand des Unternehmens in eine stabile Zukunft zu führen:

- Nachfolger bzw. Käufer nehmen das Unternehmen als innovativ, fortschrittlich, mitarbeiterorientiert – und damit als attraktiv wahr.
- Nachfolger bzw. Käufer erkennt die Antriebskräfte und die Potenziale im Unternehmen
- Vertrauen als notwendiger Begleiter im Nachfolgeprozess wird zur stabilen Größe
- Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens

## POST MERGER INTEGRATION

Weiterentwicklung des Um- oder Ausbaus des Unternehmens durch den Nachfolger oder Käufer:

- strukturelle und personelle Faktoren werden Teil der Neuordnung oder Weiterentwicklung
- strukturell: z.B. Ausbau der Digitalisierung, die Verzahnung der digitalen Systeme oder Veränderungen in den operativen Geschäftsprozessen
- personell: Mitnahme und Partizipation der Mitarbeiter an den Schritten der Veränderung, z.B. in der Erarbeitung gemeinsamer Visionen, Neubestimmung oder Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, die Einführung neuer Kommunikationsmittel oder die Einrichtung weiterer Pilotmaßnahmen

## PROZESSBEGLEITUNG

Die Fördermöglichkeiten von UnternehmensWert Mensch und UnternehmensWert Mensch plus sind gut geeignet, die hier dargestellten Prozesse mit finanziellen Mitteln zu unterstützen.

Als hierfür vom Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zertifizierter Berater stehe ich gern zur Verfügung, Unternehmen in diesen Prozessen zu beraten und zu begleiten.

**gnm**  
generationen  
nachfolge  
management

**Werner Vogel**

Dipl.-Volkswirt  
Neuer Wall 44  
20354 Hamburg  
fon +49(0)40-822 182 12  
mobil +49(0)171-643 46 46  
fax +49(0)40-822 182 3  
maail [werner.vogel@gnm-hamburg.com](mailto:werner.vogel@gnm-hamburg.com)



- 
- **Prozessbegleitung in der Unternehmensnachfolge**
  - **Zertifizierter Berater von UnternehmensWert Mensch**
  - **Zertifizierter Berater von UnternehmensWert Mensch plus**
-