In der Rubrik „Tipp des Monats" in Der Immobilien-Verwalter beantwortet Dr. Stefan G. Adams alle Fragen aus dem Fachbereich der Immobilienverwaltung. Der Tipp des Monats erscheint in seiner Regelmäßigkeit und seinem Umfang abhängig vom Eingang der Leserfragen.

Tipps, Tricks und Erfahrungen beim Nachfolgemanagement

Meine Mitarbeiter sind sensibel, wenn es um die Zukunft meiner Hausverwaltung geht. Wie kann ich Verhandlungen führen, ohne die Mitarbeiter einzubeziehen?

Hausverwalter Stephan (65 Jahre) aus Bremen möchte seine Hausverwaltung an einen Nachfolger veräußern. Aufgrund seines Alters sind die zehn Mitarbeiter bereits heute hoch sensibilisiert, wenn unbekannte Personen das Unternehmen besuchen. Herr Stephan stellt die Frage, ob und wie er Verhandlungen geheim halten kann.

Zunächst ist festzuhalten, dass der Gedanke von Herrn Stephan absolut richtig ist, Mitarbeiter nicht in Gespräche und Verhandlungen einzubeziehen. Diese Information zieht erfahrungsgemäß lediglich Nervosität nach sich und häufig sogar den Rückzug in die innere oder offene Kündigung, je nach Mentalität des Mitarbeiters.

Wesentlich intelligenter ist es, die für das Verkaufexposé notwendigen Unterlagen und Dokumente sukzessive – beispielweise nach Feierabend oder am Wochenende – ohne Zutun von Mitarbeitern zu sammeln. Auch beim Einbezug von Steuerberatern sollte man in dieser Phase auf dessen Kontakte zu Mitarbeitern und gegebenenfalls ungewolltem Informationsfluss achten. Der Steuerberater hat in der Regel auch wenig Interesse an der Veräußerung des Unternehmens. Nach dem Verkauf verliert er meist einen guten Kunden, da der Käufer und sein Steuerberater fast immer unmittelbar das Rechnungswesen übernehmen. Ein großer Teil unserer Kunden konsultiert – speziell für den Verkauf – aus den beiden vorgenannten Gründen steuerliche Berater, die zuvor keinen Kontakt zum Unternehmen und den Mitarbeitern hatten.

Haben Sie eine Frage zu den Themen Unternehmensnachfolge, Unternehmensbewertung oder Unternehmensvermittlung? Dann bitte Mail an Beratung@dr-s-adams.de.

Die Verhandlungsrunden sollten selbstverständlich nicht in den Büroräumlichkeiten von Herrn Stephan stattfinden. Die Räumlichkeiten können dem Erwerber nach Feierabend präsentiert werden. Immer wieder werden im Laufe der Verhandlungen Unterlagen und Dokumente oder Kaufvertragsentwürfe via E-Mail ausgetauscht. Unglücklich und kontraproduktiv ist es, wenn ein Mitarbeiter auf den Server oder die vertraulichen E-Mails zugreifen kann und somit den Verhandlungsverlauf „live" miterlebt. Eine nicht im Unternehmen bekannte, am besten eine externe E-Mail-Adresse, hat sich bei unseren Projekten immer als sinnvoll erwiesen.

Die Empfehlung, Verhandlungen diskret zu führen, gilt insbesondere auch im Hinblick auf potenzielle Erwerber. Nicht selten kommen Informationen über Verhandlungen – manchmal sogar vorsätzlich vom Erwerber gesteuert – bei den eigenen Mitarbeitern an. Hier gilt es die entsprechenden Instrumente einzusetzen, die einen Informationsfluss vom potenziellen Erwerber zu den eigenen Mitarbeitern verhindern.

Fazit: Verhandlungen müssen und können vor Mitarbeitern geheim gehalten werden. Dies dient dem Fortbestand des Unternehmens, das vor ungewolltem Mitarbeiterverlust zu schützen ist, und es dient dem Verkäufer, der dem Erwerber ein intaktes Unternehmen mit einem stabilen Personalkörper übergibt. Letztendlich dient es damit dem Kaufpreis, da Stabilität im Personalbestand auch ein positives Verkaufsargument darstellt.

Die Faustregel lautet somit: Erst wenn die Tinte unter dem Vertrag trocken ist, werden die Mitarbeiter gemeinsam vom Käufer und Verkäufer informiert. ■

Dr. Stefan G. Adams, 54, ist geschäftsführender Gesellschafter der Dr.-Adams-Unternehmensgruppe, die seit 2001 auf Altersnachfolgeregelungen für kleine und mittelständische Unternehmen spezialisiert ist. Dr. Adams ist promovierter Volkswirt (Universität Karlsruhe) und war zuvor Vorstand bei namhaften Unternehmen wie der Alte Leipziger/Hallesche Versicherungsgruppe sowie der Hamburg-Mannheimer Vers. AG. Das Unternehmen vermittelt und begleitet Verkaufsverhandlungen und erstellt qualifizierte Bewertungsgutachten. Detailinformationen sind im Internet zu finden.

www.dr-s-Adams.de

S