

# Nachfolge richtig gestalten – 12 Fragen vor dem Verkauf

Ein struktureller Leitfaden für Unternehmensübergaben im Mittelstand


**Phalanx GmbH – Transformation. Transaktion. Verantwortung.**

[www.phalanx.de](http://www.phalanx.de)





**Warum die Zukunft Ihres Unternehmens keine Kopfsache ist, sondern eine strukturelle Entscheidung..... 4**

 *Die 12 Fragen vor dem Verkauf*..... 5

1. Was ist mein eigentliches Ziel mit der Nachfolge?..... 5

2. Verkaufe ich ein Unternehmen, oder übergebe ich ein Lebenswerk?..... 5

3. Habe ich Klarheit, wer das Unternehmen übernehmen könnte und wer es führen sollte?..... 6

4. Habe ich ein Zielbild für mein Unternehmen nach der Übergabe? ..... 6

5. Habe ich die nötigen Governance-Strukturen vorbereitet?..... 7

6. Welche Werte und kulturellen Prinzipien sollen erhalten bleiben – und welche dürfen sich verändern? ..... 7

7. Wie viel Zeit plane ich realistisch für den Nachfolgeprozess ein? ..... 8

8. Bin ich bereit, Verantwortung abzugeben – auch wenn ich noch bleiben möchte? ..... 8


9. Welche kritischen Informationen sind bislang nicht dokumentiert, aber für Nachfolger essenziell?..... 9


10. Welche rechtlichen und steuerlichen Weichenstellungen sind sinnvoll – und realistisch umsetzbar? ..... 9


11. Ist meine Organisation vorbereitet – kommunikativ und strukturell?..... 10

12. Wer begleitet mich (und mein Unternehmen) in diesem Prozess?..... 10

** Das Target Operating Model (TOM) in der Nachfolge ..... 11**

 *Was ist ein Target Operating Model?*..... 11

 *Warum TOM bei Nachfolgen so wichtig ist*..... 11

 *Die 6 Komponenten des TOM in der Nachfolgeplanung*..... 12

1. Strategie & Zielbild ..... 12


2. Struktur & Rollen..... 12

3. Prozesse & Übergaberoutinen ..... 13


4. Systeme & Infrastruktur ..... 13


5. Kultur & Werte ..... 14


6. Governance & Kommunikation ..... 14


 *Fazit: TOM schafft Orientierung und Verbindlichkeit*..... 14


** Fallbeispiel – Vom Verkaufsversuch zur strukturierten Nachfolge ..... 15**


 Ausgangslage..... 15

 *Erster Versuch: Verkauf an strategischen Investor*..... 15

 *Zweiter Anlauf: Strukturierte externe Nachfolge mit TOM* ..... 15

 1. Zielbild und TOM-Definition..... 16

 2. Nachfolgerauswahl & Onboarding..... 16

 3. Kommunikation & Akzeptanz ..... 17



4. Ergebnis nach 18 Monaten.....	17
🕒 Fazit aus dem Projekt.....	17

🧩 **Handlungsempfehlungen & Fazit..... 18**

✅ <i>Fünf Handlungsempfehlungen für Ihre Nachfolgeplanung.....</i>	18
1. Beginnen Sie rechtzeitig und mit dem richtigen Ziel.....	18
2. Denken Sie in Rollen, nicht nur in Eigentum.....	18
3. Entwickeln Sie ein Target Operating Model (TOM) .....	18
4. Kommunizieren Sie frühzeitig, ehrlich und geplant .....	19
5. Sichern Sie die Qualität des Prozesses durch externe Begleitung .....	19

🕒 <i>Fazit: Nachfolge ist mehr als ein Eigentümerwechsel – sie ist ein strategisches Projekt.....</i>	19
---	----

📎 **Jetzt aktiv werden – Ihre nächsten Schritte mit Phalanx ..... 20**



## Warum die Zukunft Ihres Unternehmens keine Kopfsache ist, sondern eine strukturelle Entscheidung

In den kommenden Jahren stehen in Deutschland über 250.000 mittelständische Unternehmen zur Übergabe an. Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer bedeutet das: den eigenen Betrieb, den man oft über Jahrzehnte aufgebaut und geprägt hat, in neue Hände zu übergeben. Doch wer glaubt, eine Unternehmensnachfolge sei nur eine Frage des richtigen Käufers oder eines cleveren Vertrags, irrt. Die Realität ist komplexer und zugleich gestaltbar.

Denn: ***Nachfolge ist nicht gleich Verkauf.***

Ein Verkauf ist eine Transaktion, ein einmaliger, oft auf den Preis reduzierter Vorgang. Eine Nachfolge hingegen ist ein struktureller, kultureller und strategischer Übergang, der weit mehr erfordert: Klarheit über das Zielbild, belastbare Strukturen, funktionierende Governance und Vertrauen auf allen Ebenen.

Ob innerhalb der Familie, an langjährige Mitarbeitende oder an einen externen Nachfolger: Wer eine Nachfolge wirklich erfolgreich gestalten will, muss sich den zentralen Fragen stellen, nicht nur steuerlich oder juristisch, sondern strategisch.

### Ziel dieses Whitepapers

Dieses Whitepaper richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer, Beiräte und Berater im deutschen Mittelstand. Es unterstützt Sie dabei,

- Nachfolge strukturiert statt spontan anzugehen,
- den Unterschied zwischen Transaktion und Transformation zu verstehen,
- Ihre persönliche und unternehmerische Zielsetzung zu klären,
- das richtige Setup für eine erfolgreiche Übergabe zu schaffen.

Im Zentrum stehen 12 Schlüsselfragen, die sich jede Unternehmerin und jeder Unternehmer vor dem Start eines Nachfolgeprozesses stellen sollte. Ergänzt werden sie durch ein praxisbewährtes Target Operating Model (TOM) für Nachfolgeprozesse, ein Fallbeispiel und klare Handlungsempfehlungen.

### Hinweis zur Anwendung

Das Whitepaper versteht sich als Orientierungshilfe – es ersetzt keine rechtliche oder steuerliche Beratung. Aber es hilft Ihnen, den Prozess zu strukturieren, interne Diskussionen anzustoßen und mit externer Begleitung schneller zum Ziel zu kommen.



## Die 12 Fragen vor dem Verkauf

*Ein Reflexionsraster für Unternehmer:innen im Mittelstand*

### 1. Was ist mein eigentliches Ziel mit der Nachfolge?

*Will ich wirklich loslassen – oder nur eine neue Rolle finden?*

Viele Unternehmer:innen beginnen die Nachfolge mit der Idee eines „geordneten Verkaufs“. Doch was soll damit erreicht werden? Finanzielle Sicherheit? Fortbestand der Firma? Entlastung im Alltag? Ein Neustart? Die Klarheit über das **Ziel hinter der Nachfolge** ist der wichtigste Ausgangspunkt und wird häufig nicht ausreichend reflektiert.

#### **Denkimpuls:**

Formulieren Sie Ihr persönliches Zielbild schriftlich – in drei Sätzen. Und lesen Sie es jemandem vor, der Sie gut kennt. Passt es?

### 2. Verkaufe ich ein Unternehmen, oder übergebe ich ein Lebenswerk?

*Ein Käufer braucht Zahlen. Ein Nachfolger braucht Vertrauen.*

Inhaber:innen von Familienunternehmen tragen häufig nicht nur wirtschaftliche, sondern auch **emotionale Verantwortung**. Diese ist nicht übertragbar, sie muss nachvollziehbar gemacht werden. Wer den Unterschied zwischen Eigentum und Verantwortung erkennt, wird anders kommunizieren, anders strukturieren und andere Partner anziehen.

#### **Denkimpuls:**

Wenn jemand morgen Ihr Unternehmen übernimmt, welche drei Dinge sollten ihm wichtiger sein als der Kaufpreis?



### 3. Habe ich Klarheit, wer das Unternehmen übernehmen könnte und wer es führen sollte?

*Eigentum und Führung sind nicht automatisch identisch.*

Nicht jede Nachfolge braucht einen Käufer mit eigenem Kapital. Nicht jeder Käufer ist ein guter Nachfolger. Unterscheiden Sie zwischen **Eigentumsnachfolge** (z. B. Verkauf, Erbschaft) und **Führungsnachfolge** (z. B. operativer Geschäftsführer, CEO). Beide Dimensionen können und sollten getrennt geplant werden.

#### **Denkimpuls:**

Welche Übergabe-Modelle kennen Sie neben dem klassischen Verkauf?

### 4. Habe ich ein Zielbild für mein Unternehmen nach der Übergabe?

*Wer kein Zielbild hat, bekommt ein beliebiges Ergebnis.*

Wie soll Ihr Unternehmen 3–5 Jahre nach der Übergabe aussehen? Gewachsen? In neuen Märkten aktiv? Digitalisiert? Oder stabil geführt wie bisher? Ohne ein klares **Target Operating Model (TOM)** fällt es schwer, den richtigen Nachfolger zu wählen, denn man weiß nicht, wohin die Reise gehen soll.

#### **Denkimpuls:**

Skizzieren Sie in Stichpunkten: Wie soll Ihr Unternehmen im Jahr 2029 aussehen, unabhängig von Ihnen?



## 5. Habe ich die nötigen Governance-Strukturen vorbereitet?

*Wenn es keine Spielregeln gibt, beginnt das Spiel mit einem Foul.*

Wer entscheidet was? Wer darf mitreden? Gibt es Gremien, Beiräte, klar definierte Rollen? Die besten Nachfolger scheitern, wenn Governance fehlt. Eine gute Struktur trennt Zuständigkeiten, schützt Vertrauen und bewahrt Handlungsfähigkeit.

### **Denkimpuls:**

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine klare Regelung für den Fall, dass es mehrere Entscheider gibt, oder geben wird?

## 6. Welche Werte und kulturellen Prinzipien sollen erhalten bleiben – und welche dürfen sich verändern?

*Nachfolge ist nicht nur ein Eigentümerwechsel – sondern auch ein Kulturwandel.*

Unternehmenskultur ist das, was bleibt, wenn die Strategie scheitert. Gerade bei der Übergabe entscheidet sie über Kontinuität oder Bruch. Was ist verhandelbar und was nicht? Diese Fragen sollten **explizit formuliert** werden, nicht nur gefühlt.

### **Denkimpuls:**

Welche drei kulturellen Werte prägen Ihr Unternehmen heute? Und passen sie zu einem neuen Führungsstil?



## 7. Wie viel Zeit plane ich realistisch für den Nachfolgeprozess ein?

*Die meisten Nachfolgen scheitern nicht an Inhalten – sondern an Timing.*

Ein sauberer Prozess braucht Zeit, in der Regel 12 bis 36 Monate. Zu spät begonnene Übergaben erzeugen Druck, Fehlentscheidungen, Konflikte. Frühzeitig geplante Prozesse hingegen ermöglichen Begleitung, Testphasen, Integration.

### **Denkimpuls:**

Was wäre heute in 12 Monaten idealerweise erreicht, wenn Sie morgen mit der Nachfolge beginnen?

## 8. Bin ich bereit, Verantwortung abzugeben – auch wenn ich noch bleiben möchte?

*Nachfolge ist kein „On/Off“-Schalter – sondern ein schrittweiser Rollenwechsel.*

Viele Unternehmer:innen wollen langsam loslassen – und gleichzeitig mitreden. Das kann funktionieren, wenn **Rollen und Grenzen** klar definiert sind. Die Übergabe von Macht und Einfluss ist ein emotionaler Prozess und sollte aktiv gestaltet werden.

### **Denkimpuls:**

Welche Entscheidungen wären Sie bereit, abzugeben und welche nicht?



## 9. Welche kritischen Informationen sind bislang nicht dokumentiert, aber für Nachfolger essenziell?

*Wissen ist oft der stille Bremsklotz der Übergabe.*

Wer kennt die Risiken bestimmter Kunden? Die inoffiziellen Preisspielräume? Die wahren Verfügbarkeiten im Lager oder beim Personal? Implizites Wissen verhindert oft eine reibungslose Integration, wenn es nicht dokumentiert wird.

### **Denkimpuls:**

Welche Informationen haben nur Sie – und könnten nicht innerhalb einer Woche weitergegeben werden?

## 10. Welche rechtlichen und steuerlichen Weichenstellungen sind sinnvoll – und realistisch umsetzbar?

*Ein sauberer Übergang scheitert oft an der Struktur – nicht an der Idee.*

Die Wahl zwischen Asset Deal, Share Deal, Teilverkauf oder Schenkung hat enorme Konsequenzen, steuerlich wie rechtlich. Hier lohnt sich **strukturierte Planung mit Spezialisten**. Das gilt besonders bei mehreren Gesellschaftern, Immobilien, Subventionen oder Betriebsaufspaltungen.

### **Denkimpuls:**

Gibt es in Ihrem Fall steuerliche Regelungen, die einer Übergabe entgegenstehen?



## 11. Ist meine Organisation vorbereitet – kommunikativ und strukturell?

*Die Übergabe beginnt mit einem Satz – und kann an einem Gerücht scheitern.*

Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten merken sofort, wenn „etwas im Busch ist“. Wer nicht frühzeitig und klar kommuniziert, verliert Vertrauen, intern wie extern. Eine gute Übergabe beginnt **mit Ehrlichkeit und Verlässlichkeit** in der Kommunikation.

### **Denkimpuls:**

Was denken Ihre Führungskräfte – wann Sie übergeben werden?

## 12. Wer begleitet mich (und mein Unternehmen) in diesem Prozess?

*Der Übergang ist zu wichtig, um ihn allein zu gehen.*

Egal ob Coach, Moderator, Beirat oder Berater, eine professionelle Begleitung schafft Neutralität, Struktur und Sicherheit. Auch der Nachfolger profitiert, wenn die Übergabe nicht als „Alleingang“ des Inhabers läuft, sondern als gemeinsamer Prozess.

### **Denkimpuls:**

Wer in Ihrem Umfeld wäre ehrlich genug, Ihnen Widerspruch zu geben, wenn es nötig ist?



## Das Target Operating Model (TOM) in der Nachfolge

*Von der Vision zur umsetzbaren Übergabe*

### Was ist ein Target Operating Model?

Ein **Target Operating Model (TOM)** beschreibt den **Zielzustand** eines Unternehmens nach einer geplanten Veränderung und legt systematisch fest, wie dieser Zustand **erreicht** werden kann. Es dient damit als Brücke zwischen **strategischer Vision** und **operativer Umsetzung**.

Im Kontext der Unternehmensnachfolge hilft das TOM, den Übergabeprozess zu strukturieren, von der Zieldefinition über die Analyse der Ausgangslage bis hin zur konkreten Roadmap.

### Warum TOM bei Nachfolgen so wichtig ist

Viele Nachfolgen scheitern nicht am guten Willen – sondern an unklaren Erwartungen, unstrukturiertem Übergang und mangelnder operativer Vorbereitung. Das TOM schafft Orientierung:

- **Für Unternehmer:innen:** Was soll erhalten, was verändert werden?
- **Für Nachfolger:innen:** Was ist das Zielbild – und wie kommen wir dorthin?
- **Für Mitarbeitende:** Was bedeutet der Wechsel für Strukturen und Prozesse?

Ein gut formuliertes TOM ersetzt Bauchgefühl durch Struktur – und sorgt für Transparenz, Professionalität und Planbarkeit.




## Die 6 Komponenten des TOM in der Nachfolgeplanung

Hier die wichtigsten Bausteine eines TOM, wie sie in Nachfolgeprozessen typischerweise eingesetzt werden:

### 1. Strategie & Zielbild

**Frage:** Wohin soll sich das Unternehmen nach der Übergabe entwickeln?


- Wachstum vs. Konsolidierung
- Internationalisierung, Digitalisierung, Innovation
- Neue Kundengruppen, neue Märkte
- Strategische Partnerschaften oder Eigenständigkeit

 **Beispiel:** „In fünf Jahren soll das Unternehmen als spezialisierter Nischenanbieter in zwei weiteren europäischen Märkten etabliert sein.“

### 2. Struktur & Rollen

**Frage:** Welche Organisationsform und Führungsstruktur braucht das Unternehmen künftig?

- Einzelgeschäftsführung oder Doppelspitze?
- Einbindung von Beirat oder externen Partnern?
- Anpassung von Verantwortungsbereichen?
- Definition klarer Rollen und Entscheidungswege

 **Beispiel:** Einführung einer COO-Funktion zur operativen Entlastung des neuen CEO mit klarer Schnittstelle zur Produktion.



### 3. Prozesse & Übergaberoutinen

**Frage:** Welche Prozesse müssen übergeben, angepasst oder verschlankt werden?

- Dokumentation von Schlüsselprozessen
- Nachfolge-relevante Checklisten
- Schnittstellenübergaben (Kunden, Banken, Personal)
- 100-Tage-Fahrplan für den Nachfolger

🎯 **Beispiel:** Einführung eines „Onboarding-Fahrplans“ für Nachfolger inkl. Kundenübergaben, interner Rundgänge, Vertriebs-Pitches.

### 4. Systeme & Infrastruktur

**Frage:** Unterstützen die bestehenden Systeme den künftigen Betrieb?

- IT-Landschaft (ERP, CRM, HR-Systeme)
- Controlling- & Berichtswesen
- Kommunikations- & Entscheidungswege
- Digitalisierungslücken oder Schatten-IT


🎯 **Beispiel:** Einführung eines konsistenten Controllings mit wöchentlichem Managementreporting für das neue Führungsteam.



## 5. Kultur & Werte

**Frage:** Welche kulturellen Elemente sollen bewahrt, welche angepasst werden?


- Führungsstil & interne Kommunikation
- Entscheidungsverhalten & Verantwortungsbewusstsein
- Umgang mit Fehlern, Innovation, Konflikten
- Familienidentität vs. professionelle Governance

 **Beispiel:** Bewusste Einführung von Feedbackformaten („Klartext-Donnerstag“) zur Weiterentwicklung der offenen Unternehmenskultur.

## 6. Governance & Kommunikation

**Frage:** Wie wird der Nachfolgeprozess geführt, begleitet und nachgehalten?

- Einrichtung eines Beirats oder Begleitkreises
- Regelmäßige Status-Updates intern & extern
- Kommunikationsplan für Mitarbeitende, Kunden, Stakeholder
- Evaluation nach 3, 6 und 12 Monaten

 **Beispiel:** Monatliches Update-Format durch den Nachfolger auf LinkedIn und Intranet mit Fortschrittsübersicht zum Zielbild.

## **Fazit: TOM schafft Orientierung und Verbindlichkeit**

Ein professionell entwickeltes TOM nimmt die Nachfolge aus dem Bauchgefühl heraus – und übersetzt sie in ein strategisches, strukturelles und kommunizierbares Vorhaben. Es macht Nachfolge **greifbar**, **planbar** und **nachvollziehbar** – für alle Beteiligten.



## Fallbeispiel – Vom Verkaufsversuch zur strukturierten Nachfolge

*Die Geschichte der „TechPro GmbH“ – typischer Fall aus dem deutschen Mittelstand*

### Ausgangslage

Die „TechPro GmbH“ ist ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Süddeutschland, rund 85 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 18 Mio. Euro. Das Unternehmen entwickelt und fertigt Automatisierungslösungen für den Maschinen- und Anlagenbau und verfügt über einen treuen Kundenstamm im DACH-Raum.

Der Gründer, Herr D., ist Anfang 70, hoch angesehen in der Region und operativ noch aktiv. Nachdem sein Sohn vor einigen Jahren in die Forschung gewechselt ist, steht fest: **Die Unternehmensnachfolge muss extern erfolgen.**

### Erster Versuch: Verkauf an strategischen Investor

Im ersten Anlauf wurde ein Verkauf an einen größeren Wettbewerber vorbereitet – mit Unterstützung einer M&A-Boutique. Der Prozess war fokussiert auf Bewertung, Synergien und Effizienzpotenziale. Der Käufer versprach Wachstum, Skalierung und Internationalisierung, verlangte allerdings eine Verlagerung von 40 % der Produktion nach Osteuropa.

**Ergebnis:** Der Inhaber brach den Prozess ab.

„Ich hätte zwar verkauft – aber meine Leute hätten gekündigt“, so Herr D. im Rückblick.

### Zweiter Anlauf: Strukturierte externe Nachfolge mit TOM

Mit Hilfe eines spezialisierten Nachfolgeberaters (Phalanx GmbH) wurde ein **strukturierter Prozess** aufgesetzt, diesmal mit klarer Trennung von **Eigentums- und Führungsnachfolge**, konkretem Zielbild und flankierender Kommunikation.



## 1. Zielbild und TOM-Definition

Zunächst wurde mit Herrn D. ein **Target Operating Model (TOM)** entwickelt, das den zukünftigen Zielzustand des Unternehmens beschreibt:

<i><b>TOM-Komponente</b></i>	<i><b>Definition bei TechPro GmbH</b></i>
<i><b>Strategie</b></i>	Moderate Internationalisierung & Ausbau des Dienstleistungsanteils
<i><b>Struktur</b></i>	Einführung eines COO/CEO-Dualmodells mit klarer Rollenverteilung
<i><b>Prozesse</b></i>	Professionalisierung von Vertrieb, HR und Kundenprojekten
<i><b>Systeme</b></i>	Einführung eines integrierten CRM-/ERP-Systems
<i><b>Kultur</b></i>	Erhalt der mittelständischen Identität, neue Innovationsimpulse
<i><b>Governance</b></i>	Externer Beirat mit Unternehmer, Nachfolger und Ex-MD als Coach

## 2. Nachfolgerauswahl & Onboarding

Ein externer MBI-Kandidat mit industrieller Erfahrung und klarem Unternehmerprofil wurde identifiziert. Entscheidungsrelevant waren:

- Persönliche Passung mit Inhaber & Führungsteam
- Strategisches Verständnis & Wachstumsambition
- Bereitschaft zur Earn-out-Regelung & Teilfinanzierung über KfW
- Kommunikationsstärke und Wertebewusstsein

Der Onboarding-Prozess wurde **phasenweise aufgesetzt**:

- Monat 0–3: Hospitation & Begleitung durch Herrn D.
- Monat 4–9: schrittweise operative Übergabe mit Mentoring
- Monat 10–12: vollständige Übernahme, Kommunikation intern & extern



### 3. Kommunikation & Akzeptanz

Frühzeitig wurde ein Kommunikationsplan etabliert:

- Persönliches Video-Statement des Nachfolgers für die Belegschaft
- Betriebsversammlung mit gemeinsamer Ankündigung
- Letter of Intent an Kunden & Lieferanten mit Handschrift beider Seiten
- LinkedIn-Beitrag des neuen CEOs mit Einblick in seine Motivation

Ergebnis: **Hohe Akzeptanz intern und extern**, keine Kündigungen, positive Resonanz bei Bestandskunden.

### 4. Ergebnis nach 18 Monaten

Kennzahl / Indikator	Vorher	18 Monate nach Übergabe
Umsatz	18 Mio. €	21,5 Mio. €
EBIT-Marge	6,2 %	8,1 %
Mitarbeiterbindung	93 %	98 %
Investitionen (Digital)	moderat	+180 %
Nachfolgerakzeptanz	nicht messbar	in MA-Umfrage: 4,5 / 5

### Fazit aus dem Projekt

Herr D. im Rückblick:

*„Ich wollte eigentlich nur verkaufen. Heute bin ich froh, dass wir einen anderen Weg gegangen sind – einen, der das Unternehmen weiterentwickelt, aber nicht verbiegt.“*

Der neue CEO:

*„Die Klarheit des Zielbilds und die professionelle Begleitung haben den Unterschied gemacht. Ich hatte nie das Gefühl, gegen den Gründer antreten zu müssen – sondern gemeinsam mit ihm gestalten zu dürfen.“*



## Handlungsempfehlungen & Fazit

### Fünf Handlungsempfehlungen für Ihre Nachfolgeplanung

Auf Basis unserer Erfahrung aus dutzenden Nachfolgeprojekten im deutschen Mittelstand empfehlen wir folgende Schritte, um den Prozess erfolgreich zu gestalten:

#### 1. Beginnen Sie rechtzeitig und mit dem richtigen Ziel

Nachfolge ist kein Notfallplan, sondern ein Gestaltungsprozess. Wer erst reagiert, wenn der Druck steigt, verliert Handlungsspielraum. Klären Sie zuerst Ihre **persönliche Motivation** und das unternehmerische **Zielbild**.

#### 2. Denken Sie in Rollen, nicht nur in Eigentum

Eigentum, Führung und Verantwortung sind verschiedene Dinge. Eine Nachfolge kann stufenweise erfolgen – operativ, strategisch, finanziell. Strukturieren Sie den Prozess in klaren Etappen.

#### 3. Entwickeln Sie ein Target Operating Model (TOM)

Statt sich in Einzelentscheidungen zu verlieren, formulieren Sie ein Zielbild in Form eines TOM: Welche Strategie, Struktur und Kultur soll Ihr Unternehmen in 3–5 Jahren haben? Das schafft Orientierung – für alle Beteiligten.



PHA LANX

#### 4. Kommunizieren Sie frühzeitig, ehrlich und geplant

Gerüchte, Unsicherheit oder Schweigen sind Gift für den Prozess. Wer intern und extern gut kommuniziert, gewinnt Vertrauen – und sichert den Wert des Unternehmens. Ein guter Nachfolgeprozess ist **sichtbar, nicht heimlich**.

#### 5. Sichern Sie die Qualität des Prozesses durch externe Begleitung

Nachfolge ist eine der sensibelsten Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens. Professionelle Moderation, Coaching oder strukturierte Beratung reduzieren Konflikte, erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit – und entlasten alle Seiten.



**Fazit: Nachfolge ist mehr als ein Eigentümerwechsel – sie ist ein strategisches Projekt**

Die erfolgreiche Übergabe eines Unternehmens entscheidet nicht nur über die Zukunft eines Betriebs – sondern oft auch über den finanziellen, emotionalen und gesellschaftlichen Erfolg einer Unternehmerfamilie.

Wer Nachfolge denkt, sollte sie nicht als **Abschluss**, sondern als **Neubeginn** verstehen – professionell vorbereitet, strategisch strukturiert und menschlich begleitet.



 **Jetzt aktiv werden – Ihre nächsten Schritte mit Phalanx**

Wir begleiten mittelständische Unternehmer:innen, Beiräte, Familien und Investoren bei der Planung und Umsetzung strukturierter Nachfolgeprozesse – neutral, verbindlich, erfahren.

 **Unser Angebot:**

- Strategische Nachfolgeplanung mit TOM-Modell
- Externe Nachfolgersuche (MBI, Investoren, Teamlösungen)
- Vorbereitung, Moderation & Kommunikation
- Governance-Aufbau (Beirat, Gremien, Leitlinien)
- Interimsmanagement bei ungeklärten Situationen

 **Vereinbaren Sie ein unverbindliches Erstgespräch:**

**Phalanx GmbH**

Helene-Lange-Straße 28

91056 Erlangen

Tel. +49 9131 9206075

Fax. +49 9131 9206076

Web. <https://www.phalanx.de>