

Findet sich familienintern kein Unternehmensnachfolger, bieten sich grundsätzlich zwei Alternativen an: Eine Führungskraft aus dem eigenen Unternehmen oder eine Suche außerhalb des Unternehmens.



Bild: ©Rattiana.R - stock.adobe.com

Unternehmensnachfolge: Den Sesselwechsel erfolgreich meistern

Peter Krötenheerdt

Viele Unternehmer setzen sich zu spät mit einer Nachfolgeregelung auseinander. Auch fällt es vielen schwer, loszulassen und dem Neuen Freiraum zu geben. Wie eine gute Übergabe für beide Seiten gelingen kann.

Rainer Zehnder (Name von der Redaktion geändert) hat über Jahre mit Leidenschaft sein Automobilzuliefer-Unternehmen geführt. Seine Hoffnung ist, dass sein Sohn in seine Fußstapfen tritt und die Leitung übernimmt. Doch der will eigene Wege gehen. Wie Zehnder geht es vielen Unternehmern der Stahl und Metall verarbeitenden Industrie: familienintern findet sich nur schwer oder kein Nachfolger. Ist das der Fall, bieten sich grundsätzlich zwei Alternativen an: Entweder Sie gewinnen eine Führungskraft aus dem eigenen Unternehmen oder Sie suchen außerhalb des Unternehmens nach einem geeigneten Kandidaten.

Die Suche nach einem Nachfolger kostet Zeit

Während ein Externer tendenziell eher betriebliche Veränderungen anstoßen kann, hat ein interner Nachfolger den Vorteil, dass er schon da ist und seine fachliche Kompetenz bereits bewiesen hat. Auch kennt er die Mitarbeiter und die betrieblichen Abläufe gut, wodurch er das Risiko einer Geschäftsführerschaft besser einschätzen kann. Und der Eigner, der möglicherweise in Zukunft noch eine Rolle, zum Beispiel als Aufsichtsrat, spielen möchte, sieht sein Lebenswerk womöglich in den Händen einer ihm vertrauten Führungskraft eher gewahrt als bei einem Externen.

Der Übergabeprozess ist sehr komplex und erfordert eine Vorlaufzeit von mindestens drei bis fünf

Jahren. Steuerrechtliche Aspekte können so gut vorbereitet und weitere sachliche Fragen, wie zum Beispiel juristische, rational behandelt werden. Die emotionalen Aspekte sind schwieriger zu lösen, weil das Unternehmen für den Eigner nicht einfach eine nüchterne Sache ist, sondern sein „Baby“, das er über viele Jahre aufgezogen und erfolgreich gemacht hat. Das Übergeben an jemanden, der vielleicht Dinge anders angeht oder andere Akzente setzt, kann daher schmerzhaft sein. Bevor man sich mit Managementfragen, wie beispielsweise den erforderlichen Kompetenzen des Nachfolgers, auseinandersetzt, wäre der Austausch mit einem Sparringspartner über die neue Zielsetzung und perspektivische Aufgaben für das „Danach“ wichtig. Wer sich für den nächsten Schritt öffnen will, sollte sich seiner eigenen Gefühle bewusst werden und sie auch aussprechen.

Loslassen und Vertrauen schenken

Im nächsten Schritt geht es darum, den geeigneten Nachfolger zu finden. Unabhängig davon, ob man sich für einen internen oder externen Nachfolger entscheidet, ist zu bedenken, dass sich der Übergabeprozess in die Länge ziehen kann. Das ist besonders dann zu erwarten, wenn der Interne über noch wenig bis gar keine Führungserfahrung verfügt. Stehen mehrere Kandidaten für die Nachfolge zur Verfügung, sollte der Übergebende einen An-

forderungskatalog erstellen und sein Auswahlgespräch daran orientieren. Wichtige Fragen, die auf die Eignung schließen lassen können, wären zum Beispiel: Welche Projekte hat der Kandidat geführt und erfolgreich umgesetzt, was traut er den Mitarbeitern zu? Und außerdem natürlich: Was sind seine Strategien, um das Unternehmen voranzubringen?

Wird der Abschied vom Lebenswerk rechtzeitig geplant, bleibt auch genügend Zeit, um einen internen Nachfolger systematisch aufzubauen. A und O hierfür ist das ihm entgegengebrachte Vertrauen und der möglichst frühzeitige Einbezug in alle Prozesse. Für eine gute Übergabe ist es darüber hinaus – insbesondere bei einem internen Nachfolger – wichtig, Ziele zu vereinbaren, Einblick in wichtige Projekte zu geben und über spezifische Besonderheiten des Geschäfts aufzuklären. Sinnvoll ist es auch, den Nachfolger möglichst frühzeitig mit den Mitarbeitern vertraut zu machen und ihm wichtige Kunden und Lieferanten vorzustellen. Größere Kunden sollten unbedingt zusammen besucht werden, und für kleinere Kunden und Lieferanten bietet sich ein Tag der offenen Tür an. Hier kann der Nachfolger einen Ausblick geben und Neuerungen für das Geschäft vorstellen. Die gute Einführung des Nachfolgers ist umso wichtiger, als zum Beispiel mittelständische Automobil- oder Metallbauzulieferer oft stark durch die Persönlichkeit des Übergabenden geprägt sind und der neue Chef erst das Vertrauen gewinnen muss.

Einen Notfallkoffer für den Stellvertreter

Auch an den Nachfolger werden Anforderungen gestellt: Er muss bereit sein, die Prozesse zu verstehen und die Chemie im Unternehmen zu spüren. Das bedeutet, nicht nur Jahresabschlüsse zu lesen, sondern gerade zu Beginn mit den Mitarbeitern zu sprechen und deren Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge wertschätzend einzubeziehen. Auch mögliche Widerstände können geklärt werden. Will der neue Chef notwendige Veränderungen anstoßen, braucht er ganz besonders seine Mannschaft hinter sich. In größeren KMUs sind die Mit-

blechnet

TIPP

Unternehmensnachfolge – darauf kommt es an

Woran muss man bei einem Generationswechsel denken und wer kann einen dabei unterstützen?

Ein Coaching kann helfen, einen Sparringspartner an der Seite zu haben, individuelle Fragen zu stellen und Maßnahmen festzulegen. Ein Prozess in vier Phasen:

Phase 1: Ziele klären

- Einschätzung von Situation, Rahmenbedingungen und Risiken
- Ziele, Wünsche und Befürchtungen der Beteiligten klären

Phase 2: Den Prozess planen

- Maßnahmen und Aktivitäten planen

- Meilensteine und Kennmesszahlen definieren
- Partner (Steuerberater, Rechtsanwalt) einbinden

Phase 3: Den Prozess gestalten und begleiten

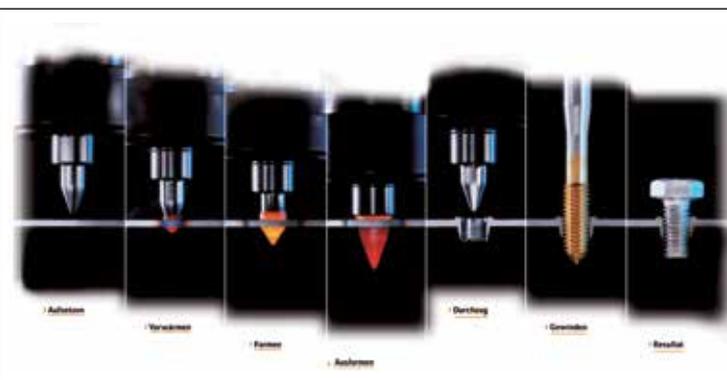
- Einzelcoachings mit Inhaber und Nachfolger
- Workshops zu verschiedenen Themen, zum Beispiel zur Führungsstruktur, interner und externer Kommunikation, Kompetenzbereiche / Verantwortung
- Fortschrittskontrolle an Meilensteinen

Phase 4: Abschluss

- Den Generationswechsel sichtbar und respektvoll abschließen

arbeiter des Führungsteams gute Multiplikatoren, um neue Ziele und Maßnahmen ins Unternehmen zu tragen und so für eine gute Durchdringung zu sorgen. In kleineren Unternehmen ohne eine weitere Führungsebene unter dem Geschäftsführer empfiehlt es sich, einen Stellvertreter zu etablieren. Dieser kann auch in Situationen einspringen, wo der Geschäftsführer im Fall einer Geschäftsreise, eines Urlaubs, einer möglichen Krankheit oder gar eines Unfalls kürzer oder länger ausfällt und im schlimmsten Fall nicht mehr handlungsfähig ist. Um einer solchen existentiellen Krise vorzubeugen, sollte jeder Unternehmer einen betrieblichen Notfallkoffer gepackt haben: Neben Vollmachten für alle Konten, sämtlichen Passwörtern und Schlüsseln sollte dieser unter anderem auch Anweisungen für wichtige Projekte mit Aufgaben und Fristen enthalten.

www.peter-kroetenheerdt.de



Spanloses Fließbohren

Maximaler Nutzen durch die DRABUS Fließform-Technik:

- Präzises Bohren ohne Span durch homogene plastische Umformung
- Anwendbar bei Metallen ab 1 mm Stärke, Lochdurchmesser 2–30 mm
- Das rationelle Fließbohren spart Material und Kosten
- Die entstandenen Durchzüge bieten ein Höchstmaß an Festigkeit
- Große Flexibilität durch problemlose Automation der Fließformtechnik



Drabus Fließformer Vertriebs GmbH

Franz-Sigel-Str. 9, 68753 Waghäusel, Tel. (072 54) 7 61 35, Fax (072 54) 7 60 34, <http://www.drabus.de>