

Kommunikation und Übergabe

Was wird aus Ihrem Betrieb (Teil 3)

*Uwe Wenzel und Ewald W. Schneider,
Bad Bederkesa*

Die Regelung der Generationenfolge kann wie eine Wiedergeburt für ein Unternehmen sein. Damit dies gelingt, bedarf es einer professionellen Vorbereitung, einer möglichst faktenorientierten Entscheidungsfindung, einem tragfähigen Konsens und einer konsequenten Umsetzung der beschlossenen Aktivitäten.

Wenn die Entscheidung zur Übergabe innerhalb der Familie bzw. durch Verkauf, Management Buy-In oder Management Buy-Out getroffen wurde, geht es nach den Verhandlungen darum, auch die Umsetzung erfolgreich zu gestalten. Auch bei der Übergabe ist es sehr ratsam, im Sinne eines Gesamtprozesses zu denken und bereits in der Entscheidungsphase konkrete Termine und Maßnahmen hinsichtlich der Übergabeaktivitäten festzulegen.

Wenn das Projekt Generationenfolge in der Übergabephase angekommen ist, wurde schon viel erreicht. Rechtliche, finanzielle und steuerliche Fragen des Übergangs wurden geklärt und vereinbart, es wurde ein tragfähiger Konsens zum Kaufpreis gefunden und entsprechende Maßnahmen für die nächsten Jahre geplant. Nun besteht die Aufgabe für den Unternehmer darin, Mitarbeiter und Geschäftspartner über die anstehenden Veränderungen zu informieren und eine klare Zukunftsvision für die Firma, Mitarbeiter und Kunden aufzuzeigen.

Professioneller Wechsel

Das der Generationswechsel in der Firma ansteht, darf an und für sich kein Tabuthema sein. Kunden und Mitarbeiter kennen schließlich das ungefähre Alter des Chefs und erwarten zu Recht, dass diese unternehmerisch-strategische Aufgabe genauso professionell bearbeitet wird, wie es

auch aus dem Tagesgeschäft hinreichend bekannt ist. Der Nutzen einer gezielten und professionell angelegten Nachfolgeplanung liegt auch hier auf der Hand. Natürlich sollten die ersten internen Überlegungen im engsten Familienkreis und bei einer notwendigen externen Nachfolgeregelung unter Hinzuziehung von Führungskräften sehr diskret und unter der Auflage der Verschwiegenheit erfolgen. Sobald jedoch eine erste solide und auf absehbare Zeit umsetzbare Planung zur Regelung der Nachfolge entwickelt worden ist, sollte dies gegenüber den Mitarbeitern, wichtigsten Kunden, Lieferanten und der Hausbank kommuniziert werden. Hierdurch wird bereits in einer frühen Phase ein hohes Maß an Verlässlichkeit für die Zukunft vermittelt. Dieses Vorgehen setzt natürlich voraus, dass ein Plan existiert, dieser auch zweifelsfrei dokumentierbar und vor allem umsetzbar ist. Hierzu muss der Prozess der Nachfolgeregelung so weit vorangeschritten sein, dass bereits Konsens zwischen dem Eigentümer und Nachfolger in Bezug auf die wesentlichen Konditionen, die wesentlichen Meilensteine und den Zeitpunkt der Übergabe bestehen. Dies gilt auch für familieninterne Regelungen. Auch wenn der Nachfolger aus der Familie stammt, ist nicht automatisch gewährleistet, dass er die volle Rückendeckung und Akzeptanz genießt. Was zählt, ist die wahrgenommene Kompetenz des Nachfolgers – egal ob Sohn, Tochter oder externer Nachfolger.

Nachfolge ist keine Predigt

Veränderungen in der Unternehmensführung sind meist von großem Interesse für das Umfeld. Es reicht nicht aus, wenn sich der bisherige Eigentümer und der Nachfolger im stillen Kämmerlein über Rahmenbedingungen einigen und dann die Ergebnisse der Öffentlichkeit – wie ein Pfarrer von der Kanzel – präsentieren. Wer so handelt und glaubt, dass zum Beispiel allein Namensgleichheit für das notwendige Vertrauen sorgt, der handelt einfach fahrlässig und gefährdet den Erfolg des kompletten Nachfolgeprozesses. Ein Führungswechsel wirft bei allen Marktpartnern und Mitarbeitern unweigerlich die Fragestellung nach Veränderungen auf. Veränderungen bedeuten aber zwangsläufig auch Unsicherheiten und genau die gilt es zu vermeiden.

- › Mitarbeiter sorgen sich um Ihren Arbeitsplatz und entsprechende Arbeitsbedingungen.
- › Lieferanten hoffen, auch in Zukunft wie gewohnt berücksichtigt zu werden.
- › Kunden erwarten, die Kontinuität, Produkte, Dienstleistungen und Services in gewohnter Qualität zu erhalten.
- › Banken und Kreditinstitute sind an der weiteren betriebswirtschaftlichen Entwicklung und an der Kreditwürdigkeit der neuen Unternehmensführung interessiert. Um eventuelle Bedenken und Überlegun-

gen in Erfahrung zu bringen, sollten direkte und gezielte Gespräche mit den Marktpartnern geführt werden, um die Gefühls- und Interessenlagen genau zu kennen. Bestehende Fragen oder gar Bedenken bei den Gesprächspartnern kann man anhand erstellter Unterlagen (Potentialanalysen und Businesspläne) entsprechend begegnen. Die Gespräche sollten auch dazu genutzt werden, den Nachfolger sukzessive stärker ins Rampenlicht zu bringen. Die Entwicklung einer Nachfolgestory, die Visionen und Ziele, Herausforderungen und Verbesserung darstellt, erfährt bei allen Geschäfts- und Netzwerkpartnern eine entsprechende Aufmerksamkeit.

Zusätzlich zu direkten Kontakten ist es sinnvoll, die Möglichkeiten verschiedener Informationskanäle, Kundenbriefe und Mailings und natürlich die Webseiten des Unternehmens zu nutzen, um entsprechende Botschaften zu verbreiten.

Schlüssel zum Erfolg

Der wichtigste Schlüssel für das Gelingen der Nachfolge sind die Mitarbeiter und ganz besonders die Führungskräfte im Unternehmen. Hier besteht die Herausforderung, für das Nachfolgeprojekt Unterstützer und mögliche Gegenspieler frühzeitig zu erkennen, um entsprechend einwirken zu können.

Leider werden sehr oft Informationen lediglich via E-Mail verteilt. Das ist zwar gut gemeint, denn so verfügt jeder Mitarbeiter über den gleichen Informationsstand und effizient ist es allemal. Im Grunde ist aber so eine Informationskultur schlecht gemacht.

Besser ist es, persönliche Gespräche zu führen und die anstehenden Veränderungen in Form von Workshops aber auch Informationsveranstaltungen, an denen auch Familienmitglieder der Belegschaft teilnehmen, im Unternehmen erfahrbar zu machen. Je symbolhafter und persönlich erlebbar die Art der Kommunikation während der Zeit der Übergabe ist, desto tiefgreifender und nachhaltiger ist auch die Wirkung bei den Mitarbeitern. Gemeinsame Workshops zu Veränderungsthemen sind ein bewährtes Instrument, um Meinungen und Stimmungen zu erfragen, Zustimmung zu erzeugen und gleichzeitig nützliche Anregungen aus dem Kreis der Belegschaft zu erhalten.

Die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens durch den Nachfolger kann nur gelingen, wenn er geplant und entsprechend frühzeitig aufgebaut wird. Dazu ist neben der aktiven und zielgruppengerechten Gestaltung der Informationsprozesse auch die eigentliche Unternehmensübergabe ein wich-

tiger Bestandteil einer erfolgreichen Nachfolgeregelung.

Entscheidend und wichtig ist, dass der Stabwechsel unverrückbar zeitlich fixiert und nach innen und außen sichtbar vollzogen und kommuniziert wird. Gerade weil in vielen familiengeführten SHK-Unternehmen der Inhaber seine Pläne und Visionen, seine Kontakte und Verbindungen in sich trägt und nicht über entsprechende CRM-Systeme dokumentiert, bietet sich an, dass Alt- und Jungunternehmer eine vorher fest vereinbarte und definierte Zeit gemeinsam im Unternehmen agieren.

Von der Erfahrung profitieren

Die Übertragung des Wissens und der Erfahrungen des Vorgängers bedeuten einen erheblichen Vorteil, denn anders als bei einer Neugründung kann der Nachfolger tagtäglich aus dem reichhaltigen Erfahrungsschatz profitieren und seinen Vorgänger als Referenz und Türöffner nutzen. Neben der Einschätzung des regionalen Marktgeschehens, bekommt der Nachfolger so die Gelegenheit, die Netzwerke des bisherigen Eigentümers kennenzulernen und aktiv zu nutzen. Gleichzeitig vermitteln gemeinsame Auftritte bei Geschäftspartnern und Kunden Sicherheit und Kontinuität.

Wie in anderen Bereichen der Wirtschaft geht es auch hier um ein gewisses Maß an Psychologie. Selbst bei bester fachlicher und persönlicher Eignung des Nachfolgers muss beiden Parteien (Alt- und Jungunternehmer) daran gelegen sein, dass der Übernehmer mit positiven Eigenschaften wie Führungsstärke, persönlicher Integrität, Entscheidungs- und Fachkompetenz in Verbindung gebracht wird.

In nahezu idealer Weise gelingt dies, indem der Nachfolger (egal ob interne oder externe Lösung) zuerst eine Position als Co-Geschäftsführer einnimmt. Beide Seiten können sich in einer klar definierten Übergangsphase kennenlernen und die Geschicke des Unternehmens gemeinsam bestimmen. Der Nachfolger erhält die Möglichkeit, das Unternehmen, die Stärken und Schwächen, aber auch die Potentiale und Chancen zu erkennen und der Altunternehmer kann seine Eignung im Praxistest überprüfen. Ein derartiges Konstrukt bezeichnen wir als Idealfall, weil es hier gelingt, Unsicherheiten bei allen Beteiligten abzubauen und Entscheidungen nachhaltig abzusichern.



Foto: Konstantin Gastmann / pixelio.de

Verantwortung abgeben

Unweigerlich hat ein Nachfolger, allein schon weil er aus einer anderen Generation kommt, andere Vorstellungen zur Führung und Entwicklung der Firma. Im Rahmen der Übergabe muss der Altunternehmer auch seinen Rückzug planen. Dazu gehört unweigerlich die Entscheidungsbefugnis an den Nachfolger zu übertragen und seine Entscheidungen und Maßnahmen zu akzeptieren. Auch wenn er anderer Meinung ist. Der bisherige Chef muss hier auch lernen, über seinen Schatten zu springen und sich in manchen Dingen in Geduld zu üben. Er muss es schaffen, sich in der Übergabephase Stück für Stück aus dem Unternehmen zurückzuziehen.

Dies bedeutet die Veränderung vom Kapitän zum Fahrlehrer und am Ende zum Passagier. Sicherlich ist dies kein leichter Veränderungsprozess. Aber auch hier liegen die Notwendigkeit und die Vorteile eines geplanten und langfristig orientierten Vorgehens auf der Hand.

Von großer Bedeutung ist der offizielle Abschluss des Projektes Unternehmensnachfolge. Auch hier muss man psychologische Aspekte beachten. Eine symbolische Schlüsselübergabe zeigt allen Geschäftspartnern, Mitarbeitern und den Unternehmerfamilien, dass der Übergabeprozess abgeschlossen ist und die Kompetenzen auf den neuen Chef übergegangen sind. Ab sofort beginnt dann für das Unternehmen eine neue Zeitrechnung.

Die Unternehmensübergabe steht am Ende des gesamten Prozesses der Unternehmensnachfolge und ist eines der wichtigsten Elemente. Schließlich geht es hier um die erfolgreiche Umsetzung der Nachfolgeplanung. Mit der Festlegung des internen Nachfolgers bzw. Zahlung des Kaufpreises fängt die Arbeit zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge erst an. In der Übergabephase gewinnt der Übernehmer zunehmend an Profil und Kompetenz, Führungsstärke und Vertrauenswürdigkeit sowie Verantwortlichkeiten werden sukzessive vom Altunternehmer übernommen. Nur so gelingt es, Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln und die Unternehmensnachfolge zu einem Erfolg zu machen.

FAZIT

Die Regelung der Nachfolge ist eine der wichtigsten Maßnahmen in Unternehmen. Für familiengeführte SHK-Unternehmen stellt sich diese Aufgabe etwa alle 20 bis 30 Jahre und entsprechend wenig Erfahrung hat der Unternehmer, um diese Herausforderung mit der Meisterlichkeit zu gestalten, wie er sein Handwerk im Griff hat. Egal, ob die Kinder (das ist nur noch zu 40 % der Fall) oder ein Externer die Nachfolge antritt, der Erhalt und die positive Weiterentwicklung der Firma sind die obersten Ziele. Damit der Generationswechsel gelingt, muss er wie ein Bauprojekt geplant und die einzelnen Projektphasen professionell umgesetzt werden. Leider ist dies in vielen familiengeführten Unternehmen noch nicht der Fall und die Herausforderung wird oft nur zögerlich, halbherzig und zu spät angegangen. Jedes Unternehmen ist einmalig und stark durch die Person der Eigentümerfamilie geprägt. In dieser Einmaligkeit liegt die Herausforderung, denn es ist unmöglich für etwas Individuelles eine pauschale Lösung zu finden. Nur die frühzeitige Auseinandersetzung mit dem Thema, die professionelle und nachhaltige Planung sowie Durchführung der einzelnen Prozessschritte, von der ersten Orientierung (inkl. der Fragestellung nach der eigenen Lebensplanung) bis zur finalen Übergabe an den Nachfolger, garantieren den Erfolg der Mission.
