

Die Nachfolge vorbereiten

In der Vorwoche wurden an dieser Stelle der Entscheidungsprozess und die Entwicklung der Nachfolgestrategie beim Generationenwechsel im Unternehmen erörtert. Der folgende Beitrag geht auf die Vorbereitungsphase bis zum Tag „X“ ein.

Verbindliche Terminvereinbarung – Grundlage für den Vorbereitungsprozess ist die verbindliche Festlegung des Übergabetermins, des Tages „X“. Häufig musste ich erleben, dass entweder kein Termin vereinbart oder dieser immer wieder verschoben wurde, wobei beispielsweise das schlechte Jahresergebnis, die Steuer oder der Abschluss eines laufenden Projektes als Gründe vorgeschoben werden. Das Hinauszögern der schon lange geplanten Übergabe hat schon manchen potenziellen Nachfolger in die Resignation und Aufgabe getrieben. Oft mündet die Verzögerungstaktik leider auch in der Machtfrage: „...entweder ich gehe jetzt, oder du...“. Soweit soll und darf es aber nicht kommen. Entscheidend hierfür ist allerdings die Einhaltung des festgelegten Zeitplanes und die fristgerechte Umsetzung aller Maßnahmen des Übergabeprozesses. Die schriftliche Fixierung des Maßnahmenpaketes in einem Projektplan ist daher unabdingbar, so dass dieser jederzeit von allen Beteiligten und Betroffe-



Toni Plonner

nen eingesehen und überprüft werden kann. Nur so wird am Ende dieses Prozesses ein zufriedener Senior mit Stolz auf sein Lebenswerk zurückblicken und ein motivierter Junior voller unternehmerischem Tatendrang sein Lebenswerk aufbauen können.

Vertragliche Regelungen – Die anstehenden vertraglichen Änderungen, wie beispielsweise die Eigentumsübertragung im Unternehmen

und die vermögensrechtlichen Regelungen, sind von tragender Bedeutung und mit verschiedenen Risiken für das Unternehmen und die beteiligten Partner verbunden. Fachlicher Beistand von Steuerberatern, Juristen und Notaren ist daher dringend angeraten, um die steuerlich optimale Konstruktion zu finden, die Gesellschaftsform und den Gesellschaftsvertrag neu zu regeln oder Testamente und Erbschaftsverträge neu aufzusetzen.

Alle relevanten Vertragswerke müssen hinsichtlich der veränderten personellen und wirtschaftlichen Bedingungen überprüft und bei Bedarf neu erstellt werden.

Da in diesen Vertragsprozess die jeweils beteiligten Familienmitglieder eingebunden werden müssen, ist eine regelmäßige, umfassende Information aller Beteiligten sicherzustellen. Im Alleingang vom Senior entwickelte Vertragswerke sind ein nicht zu unterschätzender K.o.-Faktor.

An dieser Stelle möchte ich daher nochmals die Bedeutung „professionell“ geführter Familienkonferenzen betonen: Die Kombination von Gefühlen, Geld und Führungsmacht im Unternehmen bildet eine hoch explosive Mischung, die es während des Prozesses und nicht an dessen Ende – also zur Vertragsunterzeichnung – zu entschärfen gilt.

Stellenbeschreibungen im Unternehmen – Da es für die Position des Unternehmers üblicherweise keine Stellenbeschreibung gibt, ist es ratsam, einen Fahrplan für die Übergabe der Aufgaben bzw. deren Neuverteilung zu erstellen. Ich empfehle Unternehmern daher, über einen Zeitraum von mehreren Wochen schriftlich die täglichen Arbeiten, Aufgaben- und Entscheidungsbereiche zu fixieren, um diese mit dem Nachfolger, dessen Führungsstil, seiner Arbeitsweise und seinen persönlichen Stärken abzugleichen. Übergabeverluste können hierdurch vermieden und die reibungslose Fortführung der Geschäfte gesichert werden.

Der Business-Plan – Zur effektiven Vorbereitung auf die Übergabe sollten Nachfolger einen persönlichen Business-Plan für das Unternehmen entwickeln, da sich eine Übernahme nur unwesentlich von einer Neugründung unterscheidet. Die Ausarbeitung des Business-Plans dient in der Vorbereitungsphase der Überprüfung der eigenen Vorstellungen und Ideen.

Im Gespräch mit Experten und Führungskräften aus der Firma und natürlich mit dem ausscheidenden Unternehmer wird gemeinsam die Zukunft des Unternehmens unter neuer Führung erarbeitet. Zudem bauen die Zukunftsgespräche Vertrauen zwischen den Beteiligten auf. Nicht nur der zukünftige Unternehmer, sondern auch die Mitarbeiter bekommen ein klares Bild von der Zukunft des Unternehmens und den Visionen des zukünftigen

Bewältigung. Dem Nachfolger selbst dient der Plan zur Überprüfung der eigenen Kompetenzen und kann Qualifizierungsdefizite aufdecken. Und nicht zuletzt wird dem scheidenden Unternehmer die Übergabe erleichtert, kann er doch nachvollziehen, wie sein Lebenswerk weitergeführt wird.

Kommunikationskultur im Unternehmen – Ein weiteres zentrales Thema bei der Vorbereitung der Übergabe/Übernahme ist die Kommunikationskultur nach innen und außen.

Für viele Mitarbeiter ist ungeklärt, was der Generationenwechsel für sie persönlich bedeutet, ob sie ihre Arbeit wie gewohnt fortführen können und wie sicher der eigene Arbeitsplatz zukünftig sein wird.

Die Praxis zeigt, dass bei mangelnder Transparenz in der Kommunikation gerade hoch qualifizierte und für das Unternehmen wertvolle Mitarbeiter sich für den Weggang vom Unternehmen entscheiden. Sie bevorzugen den selbst bestimmten Arbeitsplatzwechsel, statt mit der unsicheren – weil unbekannt – Unternehmenszukunft konfrontiert zu werden.

Aus Sicht der Kunden und Geschäftspartner kann der Wechsel an der Unternehmensspitze Unsicherheiten hinsichtlich Zuverlässigkeit, Kontinuität und Qualität der Zusammenarbeit hervorrufen. Da partnerschaftliche und langjährige Kundenbeziehungen zumeist das höchste Kapital im Unternehmen darstellen, ist auch die Kommunikation nach außen klar und offen zu gestalten. Vermitteln Sie deutlich und unmissverständlich, dass sich an der vertrauensvollen Zusammenarbeit auch zukünftig nichts ändern wird.

Glauben Sie nicht, der Generationenwechsel sei nur Familiensache. Auch Mitarbeiter, Partner und Kunden sind von dem Veränderungsprozess betroffen und nehmen daran teil. Selten wird die Thematik direkt angesprochen, doch öffnen sich Tür und Tor für Gerüchte aller Art, sofern eine klare, offene Kommunikation nach innen und außen nicht zum wesentlichen Bestandteil des Übergabeprozesses wird.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Übergeber und Übernehmer müssen den Tag „X“ – den Tag der Staffeliübergabe – detailliert planen und vorbereiten.

Mehr zur Phase des tatsächlichen Wechsels im Unternehmen erfahren Sie kommende Woche in meinem nächsten Beitrag. ■

Toni C. Plonner*
plonner@unternehmerplan.de

* Der Autor ist Geschäftsführer der Beratungsfirma **UnternehmerPlan GmbH, Unternehmer-Coach und selbst ehemaliger Familienunternehmer. In einer fünfteiligen Artikelserie beschreibt er die fünf wesentlichen Schritte der Unternehmensnachfolge.**