

# Wechsel mit Neubeginn

Jeder im Zuge einer Unternehmensnachfolge vollzogene Wechsel ist gleichzeitig auch ein unternehmerischer Neubeginn. Der neue Chef muss nicht immer alles besser machen, aber er macht vieles einfach anders – und das muss nicht weniger erfolgreich sein.

Die Übergabe des Unternehmens an den neuen Unternehmer, die Feierlichkeiten und alle öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen sind abgeschlossen und der Senior hat das Unternehmen bereits verlassen. Ging es in den vorangegangenen Beiträgen um die Planung und Vorbereitung der Unternehmensübergabe, die „hard facts“ des Übergabeprozesses, stehen heute die „soft facts“ – nämlich das Beziehungsgeflecht im Unternehmen und die Unternehmerpersönlichkeit – im Mittelpunkt.

Einleitend möchte ich einen kurzen Blick auf den ausscheidenden Unternehmer werfen, bevor wir zum eigentlichen Thema des heutigen Beitrages kommen. Hat er sich gut auf diese neue Lebensphase vorbereitet, wird er mit Freude und Tatendrang all das tun, wozu ihm bisher die Zeit fehlte. Erst vor kurzem erzählte mir ein 64-jähriger Senior von einem Kultur-Projekt, seinem Jugendtraum, den er nun endlich realisieren möchte: „Die ersten Mitstreiter habe ich schon gewonnen und wir werden bereits nächsten Monat unser Projekt der Öffentlichkeit präsentieren!“ Das Strahlen in seinen Augen sagte mehr als 1000 Worte.

**Der Senior als Berater** – Es ist kein leichter Schritt, vom Leben des aktiven Unternehmers in das „neue Leben danach“! Die Praxis hat gezeigt, dass sich diejenigen leichter tun, die bereits Jahre vor dem Ausscheiden aus dem Unternehmen damit begonnen haben, ihre Energie und Zeit auf Themen außerhalb des Unternehmens zu lenken. Nur Golf und Tennis reichen da meist nicht aus, will doch auch der Kopf entsprechend beschäftigt werden. Welche Form der Beschäftigung die richtige ist, muss jedoch jeder Einzelne für sich beantworten. Die ehrliche Frage nach all den Dingen, die man schon immer mal tun wollte, nach den Träumen, die bisher unerfüllt blieben, hilft hier sicher weiter.

Und schließlich ist der Senior auch nach seinem Ausscheiden noch als wichtiger Berater im Unternehmen gefragt: Seine Erfahrung und sein Wissen sollen langfristig erhalten bleiben. Beispielsweise als Beirat kann der Senior mit anderen ausgewählten Kennern der Branche und des Unternehmens dem jungen Unternehmer mit Rat und Wissen zur Verfügung stehen. In kleineren Betrieben reicht es aus, den Senior für einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren in der Rolle des Mentors

und Beraters aktiv einzubinden.

**Aktives Networking** – Kommen wir nun zum neuen Kapitän auf der Brücke und zum Kernthema des heutigen Beitrages: der Rolle des Unternehmers als aktiver Netzwerker. Stellt man sich das Unternehmen mitsamt seinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern als großes Netzwerk vor, in dem Waren, Informationen, Leistungen und Gegenleistungen ausgetauscht werden, wird deutlich, wie wichtig die Pflege all dieser Verbindungen im Netzwerk ist. Ich rate den Unternehmern, sich in Ruhe und mit der gebotenen Offenheit „das eigene Netzwerk“ anzusehen und kennen zu lernen. Nicht alle bestehenden Beziehungen sind gleichermaßen konstruktiv und müssen daher von Zeit zu Zeit beendet oder erneuert werden, wenn sich Leistung und Gegenleistung nicht mehr entsprechen. So schwer manche Trennung auch sein mag, sofern sie für die unternehmerische Zukunft unerlässlich ist, muss sie vollzogen werden. Durch intensive Gespräche und sach- und fachorientierte Fragen erfährt der Unternehmer mehr über das Netzwerk. Hierbei ist unbedingt zu beachten, dass sensibel mit dem neuen Beziehungsgeflecht

umgegangen wird – der Unternehmer eher die Position des Erkunders und Erforschers denn die des Besserwissers einnehmen sollte. Das bedeutet nicht, dass vom Unternehmer eine defensive Haltung eingenommen werden soll – er verschafft sich in dieser Orientierungsphase lediglich ausreichenden Überblick über die Gegebenheiten im Netzwerk. Schließlich werden klare Entscheidungen und eindeutige Stellungnahmen des neuen Chefs erwartet. Und hier muss noch mal ganz deutlich betont werden, dass Unkenntnis nicht mit Unsicherheit gleichgesetzt werden darf. Im Gegenteil – durch Nach- und Hinterfragen anerkennt und respektiert der neue Unternehmer die Erfolge, Strategien und Arbeitsweisen der Vergangenheit. Über viele Jahre haben sich die Mitarbeiter als Team eingespielt, und die Geschäftsbeziehungen mit den Kunden haben sich über einen langen Zeitraum optimal entwickelt. Junge Unternehmer gehen häufig und fälschlicherweise davon aus, dass von ihnen erwartet wird, dass sie alles besser wissen, da sie ja nun die Chefposition eingenommen haben. Lassen Sie mich dieses Bild etwas korrigieren: Unabdingbar sind für die neue Führungskraft ein klarer Verstand und die Fähigkeit, mit Menschen gute Beziehungsarbeit leisten zu können. Hinter Schlagwörtern wie „emotionale und soziale Intelligenz“ verbirgt sich letztlich nichts anderes als die Fähigkeit zum offenen Dialog und ein gesunder Menschenverstand.

**Beziehungsmanagement** – Doch was muss der Unternehmer bei den ersten Gesprächen mit Mitarbeitern, Kunden und Partnern berücksichtigen? Oberste Priorität hat die Offenlegung der Zielsetzung des neuen Unternehmers. Authentisch und glaubhaft muss er seine Vision und sein Ziel vermitteln und den Gesprächspartnern „verkaufen“. Dabei gilt es, die Chancen und die Richtigkeit neuer Wege für das Unternehmen und damit auch für die Mitarbeiter zu verdeutlichen. Doch auch die Risiken müssen offen benannt, deren Lösungen und vorbeugende Maßnahmen aufgezeigt werden. Im dritten Teil meines Beitrages habe ich dem Nachfolger die Erstellung eines Businessplanes empfohlen. Dieser kann in der ersten Phase nach der Übernahme als Leitfaden zur präzisen Darlegung von Zielen und künftigen Vorgehensweisen herangezogen werden.

Führen Sie idealerweise Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern, den wichtigen Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern. Bereiten Sie sich mit einem Leitfaden, der die wichtigsten Fragen enthält, sorgfältig auf jedes einzelne Gespräch vor. Informationen, die Sie während der Gespräche sammeln, sind unbedingt schriftlich festzuhalten, damit sie auch in Zukunft nicht verloren gehen. Vorsicht ist bei inhaltlichen Versprechungen und Zusagen geboten, sofern deren Einhaltung nicht hundertprozentig gewährleistet werden kann. Ein gewonnener Vertrauensvorsprung kann durch Nichteinhaltung von Versprechen schnell aufgebraucht sein. Dennoch ist

„Unternehmensnachfolge optimal gestalten – Erfolgreich übergeben und übernehmen“ ist der Titel eines Seminars, das Toni Plonner, der Autor des beigestellten Fachartikels, auf Einladung des Referates für Weiterbildung des WIFI der Handelskammer Bozen am 14. und 15. November im Hotel Eberle in Bozen hält (jeweils von 9 bis 12.30 und von 14 bis 17 Uhr).

Zielgruppe der Veranstaltung sind Betriebsübergeber/innen und Betriebsübernehmer/innen (Junior/inn/en und „familienexterne“ Nachfolger/innen). Empfehlenswert ist eine gemeinsame Teilnahme am Workshop.

Die Teilnahmegebühr beträgt 259 Euro (zuzüglich 15 Euro bei Teilnahme am gemeinsamen Mittagessen) + 20% MwSt. Bei der Teilnahme von zwei Personen eines Unternehmens erhält die zweite Person eine Ermäßigung von 15 %.

Anmeldungen bis zum 7. November an das WIFI der Handelskammer Bozen, Tel. 0471-945 649 oder 945 666.

Verbindlichkeit ein wichtiger Faktor, Anliegen gleich welcher Art sollten ernst genommen und aufgegriffen werden. Sagen Sie die Bearbeitung von Anliegen stets mit einem festen Endtermin zu: „...ich werde mich darum kümmern und Sie hören bis... von mir!“.

Die deutliche Formulierung von Zielen und Fragen fördert im „Netzwerk Unternehmen“ die Bereitschaft aller Beteiligten, sich zielorientiert zu engagieren. Der neue Unternehmer sollte anerkennen, dass jeder Partner in seiner Position das meiste Wissen und die größte Erfahrung gesammelt hat. Wird dieser Know-how-Beitrag jedes Einzelnen zum übergeordneten Unternehmensziel entsprechend

gewürdigt, wird der Unternehmer als aktiver Netzwerker das Unternehmen in eine sichere und erfolgreiche Zukunft führen. ■

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: Standortbestimmung, Entwicklung der Nachfolgestrategie, Vorbereitung der Nachfolge, der Wechsel, Neuausrichtung.