

Die Übergabe des Zepters

Anschließend an die im letzten Artikel besprochene Planungsphase beginnt die „heiße“ Phase der Nachfolgeregelung – die Staffelübergabe im Unternehmen. Diese Phase ist durch die besondere Situation der Führung des Unternehmens durch zwei Unternehmerpersönlichkeiten gekennzeichnet. Interessenkonflikte, die aus verschiedenen Arbeits- und Sichtweisen resultieren, sind damit quasi Bestandteil des Prozesses.

Konflikte als Chance betrachten – Besonders den scheidenden Unternehmern rate ich zur positiven Sicht dieser Situation. Sie stellt eine Chance und keinesfalls eine Gefahr dar. Unternehmerpersönlichkeiten sind Menschen, die ein klares Ziel vor Augen haben, die etwas erreichen wollen und dabei auch Konflikte nicht aus dem Weg gehen. Beweist sich der Nachfolger daher als Persönlichkeit mit eigenen und klaren Zielvorstellungen, bestätigt dies nur die Richtigkeit der getroffenen Nachfolgerwahl. Konflikte bedeuten primär das Aufeinandertreffen verschiedener Interessen, die abgestimmt werden müssen. Destruktiv und zerstörerisch sind Konflikte nur, wenn sie nicht ausgesprochen und konstruktiv genutzt werden, die Kommunikation zwischen den beiden Unternehmensgenerationen mangelhaft ist.

Kommunikation und Wissenstransfer – Kommunikationsstörungen werden in den seltensten Fällen bewusst herbeigeführt, sondern resultieren aus dem Unternehmeralltag. Die vom Tagesgeschäft diktierte Arbeitsbelastung schränkt häufig die Zeit für notwendige und offene Gespräche ein. Um Störungen in der Kommunikation bewusst vorzubeugen, rate ich zu einem wöchentlichen Jour fix unter vier Augen. Zeitlich gut bemessen und mit höchster Disziplin durchgeführt, ist er der geschützte Raum, den sich Übergabe und Übernehmer zur gegenseitigen Beziehungspflege einräumen müssen. Auch wenn anscheinend keine aktuellen Themen anstehen, lehrt die Erfahrung, dass gerade aus vermeintlich belanglosen Gesprächen die zukunftsweisenden und unverzichtbaren werden.

Zu bedenken ist zudem, wie viel Wissen sich ein Unternehmer in seinem „Unternehmerleben“ aneignet: Wissen über Märkte, Produkte, Wettbewerber, Kunden, Mitarbeiter und Abläufe im Betrieb. Dieses unbezahlbare Know-how kann ohne entsprechenden Transfer dem Unternehmen verloren gehen. Umso deutlicher wird

die Notwendigkeit intensiver Beziehungspflege und Wissenstransfers als Fundament für den Erfolg des Nachfolgers und damit auch des Unternehmens.

Dauer der Übergabephase – Welcher Zeitraum für den Übergabeprozess eingeplant werden muss, wie lang Übergabe und Übernehmer gemeinsam im Unternehmen arbeiten sollen, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Meine pragmatische Antwort lautet: so lange wie nötig und so kurz wie möglich! Die ideale Zeitspanne gibt es nicht. Es muss sichergestellt werden, dass der Nachfolger gut in den Sattel kommt und ausreichend Zeit hat, die Zügel zu übernehmen.

Der Nachfolger muss sich in alle Sachthemen einarbeiten, ein Gefühl für Mitarbeiter und Kunden bekommen und die wichtigsten Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kennen lernen. Und nicht zu vergessen: diese Menschen müssen ihn kennen lernen. Denn der Unternehmer steht mit seiner Person für das Vertrauen, das die Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner dem Unternehmen entgegen-

bringen.

Während der interne Nachfolger bereits mehrjährige Erfahrungen in verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen sammeln konnte, beginnt für den externen Nachfolger die Übergabephase mit dem Eintritt ins Unternehmen.

Entscheidend ist nicht die Dauer, sondern der Abschluss dieser Phase: Übergabe und Übernehmer müssen idealerweise gemeinsam und schriftlich festlegen, wann die Übergabe offiziell stattfindet, an welchem Tag „Amt und Würden“ an den Nachfolger übertragen werden.

Die Übergabezeremonie – Der Tag der Übergabe ist ein wichtiges Ereignis in der Unternehmensgeschichte und soll daher würdig begangen werden. Zum einen gilt es den scheidenden Unternehmer für sein Lebenswerk in aller Öffentlichkeit zu ehren, zum anderen heißt es, den Nachfolger gebührend willkommen zu heißen. Neben der Würdigung der Personen ist dieser Tag aber auch ein geeigneter Anlass für aktive Öffentlichkeitsarbeit. Über Art und Weise der Übergabezeremonie und geeigneter PR-Maßnahmen muss jedes Unternehmen selbst entscheiden: Ob großer Festakt mit Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und Freunden des Hauses, kleinere persönlichere Treffen, persönliche Briefe an Mitarbeiter und Kunden oder auch kleine Geschenke – der Anlass sollte entsprechend dem persönlichen Stil der Unternehmer und der allgemeinen Unternehmenskultur begangen werden. Nicht zu vergessen sind kleine Rituale, wie beispielsweise die Übergabe des Chefparkplatzes an den Nachfolger – denn kleine Gesten zeigen oft genug große Wirkung.

Dem Tag der Staffelübergabe muss in jedem Fall große Bedeutung beigemessen werden, denn viele Augen sind an diesem Tag auf das Unternehmen gerichtet. Planen Sie diesen Tag sorgfältig und nutzen Sie diese einmalige Gelegenheit, um klare Zeichen für die Zukunft zu setzen.

Familien-Support – In der Entscheidungs- und Vorbereitungsphase des Generationenwechsels kam der Unternehmerfamilie durch die Mitwirkung am Entscheidungsprozess eine besondere Bedeutung zu. Zum Zeitpunkt der tatsächlichen Übergabe sind die formellen Prozesse abgeschlossen und der Familie kommt die informelle Funktion als Rückgrat des Unternehmers zu. Begleitend und unterstützend steht sie dem Senior beim Eintritt in die neue Lebensphase zur Seite. Während jedoch der Senior Abschied nimmt, steht der Nachfolger vor der großen Herausforderung, aus dem Schatten ins Rampenlicht zu treten. In dieser Zeit, die auch Unsicherheit und Selbstzweifel birgt, ist die emotionale Unterstützung durch die Familie unverzichtbar.

Noch einmal möchte ich die Bedeutung des Beziehungsmanagements und der Kommuni-

phase betonen. Unternehmer sind Networker und unterhalten intensive Beziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, öffentlichen Entscheidungsträgern etc. Nicht zuletzt weisen daher erfolgreiche Unternehmer gern auf die besondere Bedeutung des aktiven Beziehungsmanagements und der Pflege ihres Netzwerkes als persönliche Erfolgsfaktoren hin.

Der hohen Bedeutung von „Networking und aktivem Beziehungsmanagement“ Rechnung tragend, wird sich mein nächster und abschließender Beitrag vertiefend mit dieser Thematik auseinandersetzen. ■

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.**

„Unternehmensnachfolge optimal gestalten – Erfolgreich übergeben und übernehmen“ ist der Titel eines Seminars, das Toni Plonner, der Autor des beigegebenen 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 + 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.

Projekte einreichen

Bozen – Wer in Südtirol gemeinsam mit Schweizer Partnern Projekte im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Interreg III A plant, ist aufgerufen, die entsprechenden Projektanträge bis 17. Oktober in der Landesabteilung Europa-Angelegenheiten einzureichen, sofern diese noch im laufenden Jahr behandelt werden sollen.

Die Entwicklung des ländlichen Raumes und der lokalen Produktionssysteme, der nachhaltige Tourismus, Kunst und Kultur, nachhaltige Transportlösungen sowie Humanressourcen sind die fünf Bereiche, in denen gemeinsame, grenzüberschreitende Projekte der Gemeinschaftsinitiative Interreg III A Italien-Schweiz (2000-2006) angesiedelt sein können.

Informationen und Auskünfte im Internet unter www.provinz.bz.it/europa/3901/, unter der Rufnummer 0471-413 160 oder unter der E-Mail-Adresse europa@provinz.bz.it.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE IN SÜDTIROL

Wir planen und gestalten mit Ihnen die richtige Nachfolgelösung für Ihr Unternehmen.

Wir suchen den/die richtige/n Nachfolger/in für Sie.

Wir bewerten und verkaufen Ihr Unternehmen.

Wir coachen Nachfolger und Nachfolgerinnen im ersten Jahr nach der Übernahme.

Rufen Sie uns an... wir sichern Ihnen höchste Vertraulichkeit zu!

plonner@unternehmerplan.de



UnternehmerPlan

Gesellschaft für Unternehmensentwicklung GmbH

Bozener Platz 26 • D-80336 München • Tel. +49 (0) 89 41 07 97 93 • Fax +49 (0) 89 41 07 97 94