

BrainFleet Erfahrungstransfer

Den Nachfolgeprozess erfolgreich gestalten

von Martina Sandrock, BrainFleet Partnerin
Hamburg, im November 2019



Wie gelingt es mir, mein Unternehmen erfolgreich an einen externen Nachfolger zu übergeben? Was kann ich als Nachfolger tun, um meinen Einstieg in ein Familienunternehmen zum Erfolg zu führen? Was sind die wichtigsten Do's eines gelungenen Stabwechsels?

Viele Unternehmer und deren Nachfolger beschäftigen dieses Thema intensiv und nicht zu Unrecht: So manche vermeintlich gut geplante Übergabe scheitert und verursacht neben Frust, Enttäuschung und Zweifel auch erhebliche Kosten – Geld, das im Unternehmen dringend an anderer Stelle gebraucht wird.

„Es bedarf eines ausreichenden zeitlichen Vorlaufs, damit die einzelnen Schritte gründlich vorbereitet und strukturiert umgesetzt werden können“ bekommen viele Unternehmer in dieser Situation als wichtigste Regel mit auf den Weg.

„Halte Dich zurück, höre erst einmal zu, versuch nicht, alles gleich anders zu machen!“ sind die wohlgemeinten Ratschläge, die der Nachfolger bekommt.

Und so werden gut gemeinte Pläne gemacht und Vorhaben formuliert, die sich häufig jedoch in der Realität überhaupt nicht bewähren. Woran liegt's?

Wie so oft trägt nicht nur die eine, sondern beide Seiten gleichermaßen ihren Teil zum Misslingen bei – der Unternehmer wie auch der gründlich ausgesuchte Nachfolger.

Im Folgenden möchte ich beide Partner für die aus meiner Erfahrung wesentlichen Ursachen des Scheiterns sensibilisieren. Und für die notwendige Offenheit und die Planung konsequenter Maßnahmen motivieren.

Kernthemen für den Unternehmer

1. Unternehmer überschätzen die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens.

Oft entscheidet sich ein Unternehmer, seine eigene Nachfolge erst dann zu regeln, wenn er der Meinung ist, dass sein Haus genügend gut aufgestellt ist. Mit den sich beschleunigenden und immer komplexer werdenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen heißt eine zufriedene Status-Einschätzung aber noch lange nicht, dass das Unternehmen auch für die Zukunft gerüstet ist. Dass der Nachfolger nur einfach „weiter so“ machen muss.

- Akzeptieren Sie, dass Ihr Nachfolger die relevanten Fragen stellt: Ist das Geschäftsmodell auch weiterhin zukunftsfähig? Sind die Mitarbeiter auch weiterhin die „richtigen“? Ist die aktuelle Unternehmens- und Führungskultur geeignet, das Unternehmen auch durch die nächsten Dekaden zu führen?
- Begreifen Sie diesen Prozess des Hinterfragens nicht als persönliche Kritik, sondern als ein professionelles und zielgerichtetes Vorgehen, um den Erfolg Ihres Unternehmens auch weiterhin zu gewährleisten.

2. Unternehmer unterschätzen den Wert des „Blicks von außen“, die bewährten Erfahrungen und Arbeitsweisen des auserwählten Nachfolgers.

„Den Stab übergeben“ heißt für viele Unternehmer nicht, sich aus dem operativen Geschäft ganz zurückzuziehen. Jeden Tag werden Entscheidungen getroffen, wo man auch weiterhin doch immer noch ein Wörtchen mitreden will.

- Denken Sie einmal an die letzte Diskussion mit einem Ihnen vertrauten Geschäftspartner. Hat er Sie mit seiner unterschiedlichen Meinung über ein Thema nicht bereichert? Ihnen neue Perspektiven

aufgezeigt, die zu überraschenden Lösungen führten?

- Lassen Sie sich am Anfang jede Woche, später jeden Tag mindestens einmal darauf ein, den Standpunkt Ihres Gegenübers einzunehmen und seiner Empfehlung zu folgen, statt Ihren eigenen Standpunkt und Ihre eigene Entscheidung durchzusetzen. Üben hilft und kann den Nachfolgeprozess positiv beeinflussen!

3. Unternehmer unterschätzen die Bedeutung der im Führungsteam vorzulebenden Teamarbeit.

Ist der Unternehmer ab Tag X nicht mehr an Bord und steht er den Führungskräften nicht mehr täglich mit Wort und Tat zur Seite, entsteht eine ganz neue Gruppendynamik im Unternehmen und insbesondere auf der ersten Führungsebene. Häufig genug hinterlässt der Unternehmer Einzelkämpfer, die dem Chef „gedient“ haben und sich nie wirklich als konstruktiv zusammenarbeitendes Team aufstellen und beweisen mussten. Zudem haben sie mit Stolz und großer Loyalität im direkten Austausch mit dem Unternehmer gestanden und sehen das Zusammenarbeiten mit einem externen Manager auch schon mal als Degradierung an.

- Geben Sie Ihrem Nachfolger die Gelegenheit, nicht nur Sie persönlich sondern auch das Führungsteam, das er leiten wird, noch vor dem ersten Arbeitstag intensiv kennenzulernen. Unterstützen Sie das Führungsteam dabei, den „Abnabelungsprozess“ von Ihnen auf positive Weise zu meistern und Respekt, Loyalität und Wertschätzung auch für Ihren Nachfolger zu entwickeln.
- Lassen Sie zu, ermutigen Sie, dass Ihr Nachfolger sich in den ersten Monaten prioritär auf den Prozess der Teambildung fokussiert. Die Menschen machen den Unterschied und wenn diese nicht lernen, wie sie fair, sach- und zielorientiert zusammenarbeiten, entsteht von Tag 1 ein Problem, das alle weiteren Prozesse stark behindern wird.

4. Unternehmer unterschätzen, dass ALLE Mitarbeiter intensiv durch den Wandel begleitet werden müssen.

Ein neuer Chef im Unternehmen ist nicht nur für den Unternehmer, seinen Nachfolger und das Führungsteam eine große Herausforderung. Für ALLE Mitarbeiter ist dies eine einschneidende Zäsur. Sie verlieren ja mit Ihnen ihre wichtigste Bezugsperson im Unternehmen. Und damit ein Stück weit Sicherheit, Vertrauen und Routine. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird von ihnen verlangt werden, sich an neue, bisher

eher ungewohnte Arbeitsweisen zu gewöhnen. Denn ohne den Unternehmer an Bord wird die Führungsebene wichtige Entscheidungen eher im Gremium treffen und dabei viel mehr als der Unternehmer Zahlen, Daten, Fakten einfordern. Mehr Transparenz, Offenheit und Miteinander sind gefragt. Und längere Vorlaufprozesse. Auch die Ihnen und den Mitarbeitern wichtigen Unternehmens-Feiern werden nach Ihrem Ausscheiden ein Stück weit anders verlaufen als bisher – auch wenn Sie weiterhin Präsenz zeigen.

- Weisen Sie bei Ihrer Stabsübergabe auch dem „Abnabelungsprozess“ aller Mitarbeitern einen hohen Stellenwert zu. Nehmen Sie sich Zeit für persönliche Gespräche und mentale Begleitung.
- Lassen Sie es zu, dass im gesamten Unternehmen dank der neuen Führungskonstellation neue Prozesse und Strukturen entwickelt und umgesetzt werden. Und dass mehr Abstimmungsprozesse und damit auch mehr Meetings zwischen allen Mitarbeitern notwendig werden. Mitarbeitern werden neue Arbeitsweisen und ein deutlich analytischeres Argumentieren abverlangt. Je gründlicher sie darauf vorbereitet und auch von Ihnen persönlich dazu ermutigt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit des Gelingens.

Kernthemen für den Nachfolger

1. Nachfolger unterschätzen die Wichtigkeit einer professionellen Inthronisation durch den Unternehmer

In vielen Unternehmen ist die Stabsübergabe voll und ganz auf den Abschied des Unternehmers konzentriert. Die Kommunikation, die offiziellen Feiern mit Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern – alles dreht sich um den scheidenden Unternehmer. Warum der Nachfolger ausgesucht wurde, welche Erfahrungen und Kompetenzen er mitbringt und mit welcher Mission er an den Start gehen soll, bleibt häufig unausgesprochen.

- Fordern Sie ein, dass in der internen und externen Nachfolge-Kommunikation Ihre persönliche Vorstellung und die Bekundung des Unternehmers, dass er sie gründlich ausgesucht hat und Ihnen jetzt vertrauensvoll die Verantwortung übergibt, mindestens den gleichen Stellenwert haben.
- Idealerweise einigen Sie sich schon vor Ihrer Inthronisation auf die Prioritäten und bitten den Unternehmer, diese allen Stakeholdern bereits aus seinem Munde und aus seiner Feder mitzuteilen.

2. Nachfolger überschätzen ihre bisher erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen

Sind die ersten Wochen und Monate im Unternehmen

geschafft, sind viele Nachfolger in der Regel geneigt, sich mehr und mehr mit den Sachfragen zu beschäftigen. Wie setzen wir Projekte auf, wie ziehen wir sie am schnellsten durch, wo können schnell erste Erfolge erzielt werden? Bei der dabei routinierten Anwendung der mitgebrachten Erfahrungen und Kompetenzen gerät die emotionale Beschäftigung mit der Beziehung zum Unternehmer schon mal ins Hintertreffen. Gerade aber nach den ersten 6 Monaten - der „Honeymoon-Phase“ - wird diese Beziehung nochmals auf eine harte Probe gestellt.

- Geben Sie dem Unternehmer nach den ersten Erfolgen nie den Eindruck, Sie könnten alles besser. Verbringen Sie weiterhin viel Zeit damit, den Unternehmer und seine Wahrnehmungen und Gefühle zu „lesen“, das Band des Vertrauens weiter zu stärken. Verlassen Sie sich nicht auf Ihre funktionalen Kompetenzen, konzentrieren Sie sich mehr als je zuvor in Ihren Aufgaben auf Ihre soziale Kompetenz, entwickeln Sie ein hohes Maß an Empathie für den Unternehmer.
- Nutzen Sie den regelmäßigen Austausch mit ihm, mehr zu erfahren und zu verstehen, was ihn antreibt, welche positiven und bitteren Erfahrungen ihn geprägt haben und worauf er ganz besonders stolz ist. Erkennen Sie an, dass parallel mit Ihrem wachsenden Stolz, die Unternehmensführung immer besser zu meistern, beim Unternehmer noch immer ein eventuell schmerzhafter „Abnabelungsprozess“ läuft. Zeigen Sie weiterhin viel Demut vor der Aufgabe und Loyalität zum Unternehmer.

3. Nachfolger unterschätzen die Bedeutung einer formalen Einigung auf den von ihnen empfohlenen Veränderungsprozess

Eine empfehlenswerte Aufgabe für den Nachfolger eines sich zurückziehenden Unternehmers ist, nach den ersten 100 Tagen im Unternehmen einen kurzen schriftlichen Bericht über den wahrgenommenen Status und die notwendigen und geplanten Veränderungsmaßnahmen zu verfassen.

- Von kritischer Bedeutung ist, diesen Plan durch Unternehmer und/oder Beirat auch offiziell zu verabschieden und ein förmliches „Go“ zu erhalten.

- Zu oft wurden diese Pläne zwar geschrieben, der Unternehmer sah sich jedoch nicht wirklich daran gebunden. Vielleicht, weil er die Dimension in dem Moment nicht korrekt eingeschätzt hat oder weil ihm gar nicht klar war, dass eine Besprechung des Plans und wenige Kommentare seinerseits von Ihnen als grünes Licht verstanden wurde.

4. Nachfolger unterschätzen die Bedeutung, für die Personalabteilung im Unternehmen direkt verantwortlich zu sein

So mancher Unternehmer sieht die Personalarbeit auch heute noch eher als eine administrative Arbeit, dessen Verantwortung der Unternehmenslenker besser an die „Experten“ überträgt. Somit kann es sein, dass auch Ihnen die Verantwortung für diesen Bereich nicht direkt übertragen wird. Gerade in Zeiten des Chefwechsels und aller Veränderungs-Maßnahmen, die Sie als neuer Chef initiieren werden, ist Ihre persönliche Verantwortung für die Personalabteilung jedoch ein enorm wichtiger Schlüssel.

- Ihr Start wird in den meisten Fällen einhergehen mit einem Unternehmens- und Führungskulturwandel, um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Dafür benötigen Sie den direkten „Zugriff“ auf die Personalabteilungs-Führung und deren Mitarbeiter als die Organisatoren und Koordinatoren des vorgesehenen Wandels.
- Begeistern Sie sie für diese Schlüssel-Aufgabe und entwickeln Sie sie zu Ihren Botschaftern.

Mit dem Fokus auf Fehleinschätzungen die Nachfolge erfolgreich gestalten

Es sind nicht nur die zu unterschiedlichen Persönlichkeiten oder Geschwindigkeiten oder das nicht-Loslassen können des Unternehmers, die die Stabsübergabe allzu oft scheitern lassen. Auch mangelnde funktionale Kompetenz des Nachfolgers zählt nicht zu den Hauptursachen. Viel häufiger sind es die oben aufgeführten Fehleinschätzungen. Sie alle drehen sich um die heute mehr denn je zentralen Themen Führung, Kommunikation und gegenseitige Wertschätzung. Sie verdienen von beiden Seiten einen besonderen Fokus und eine intensive Auseinandersetzung.



Die Autorin ist BrainFleet Mitglied seit 2018. Sie war als Vorsitzende der Geschäftsführung viele Jahre in internationalen Konzerntöchtern der Lebensmittelindustrie tätig, bevor sie 2017 den Vorstandsvorsitz eines mittelständischen Familienunternehmens übernahm. Sie ist Dipl.Kfm/MBA (USA) und hat Leadership Trainings an der Harvard Business School und am Center for Creative Leadership/Colorado Springs absolviert. Schon 2006 wurde sie mit dem Preis „Managerin des Jahres“ ausgezeichnet und 2010 zu einer der „Top 10 Business Women“ durch die Financial Times Deutschland gewählt. Seit vielen Jahren ist Martina Sandrock Beirätin in Familienunternehmen im B2C und B2B Bereich.