



DDH EXPERTEN RAT

Maximilian Rheindorf und Dr. Michael Rheindorf

Die Jugend übernimmt

Coachen oder ins kalte Wasser werfen? Der Nachfolgeprozess wirft neben organisatorischen auch zwischenmenschliche Fragen auf. Wir betrachten die Unternehmensnachfolge aus der Sicht eines der nächsten Generation.

In folgendem Artikel möchte ich das Thema Nachfolgeregelung aus persönlicher Sicht aufgreifen. Dieses Mal habe ich meinen Sohn Maximilian, der sich mitten in dem Nachfolgeprozess befindet, gebeten, den Ablauf aus seiner (jungen) Sicht zu schildern. Im Rahmen seiner Beratertätigkeiten betreut er mit mir gemeinsam Übergangslösungen und die damit verbundenen Prozesse. Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass es insbesondere die jungen Nachfolger schätzen, einen „Gleichgesinnten“ an ihrer Seite zu haben.

Erfahren Sie im Folgenden mehr über die Sichtweise der jungen Nachfolger, die Antworten auf die gestellten Fragen werden von meinem Sohn für Sie beantwortet.

Die Basisfrage: Will der junge Mensch die Nachfolge überhaupt antreten?

Maximilian Rheindorf: Oft bekommen wir in Unternehmen, in denen eine Nach-

folgeregelung bereits organisiert ist, mit, dass der Junior in die Rolle der Nachfolge hinreingedrängt wird. Er soll den Familienbetrieb weiterführen, damit das Unternehmen nicht an einen Außenstehenden verkauft werden muss. Der Junior wird somit einem großen Druck ausgesetzt, der zur Folge haben kann, dass die Nachfolgeregelung scheitert. Ich selbst konnte ganz frei entscheiden, ob ich diese Verantwortung in Zukunft wahrnehmen möchte. Mein Vater hat mir dabei völlige Freiheit gelassen. Das war für mich eine ganz wichtige Voraussetzung, um nicht von Beginn an am hohen Druck zu scheitern.

Deshalb gilt es für die Senioren, im Vorfeld zu klären, ob der junge Mensch die Nachfolge überhaupt antreten möchte. Sie sollten dabei auf die Junioren eingehen und mit ihnen offen darüber sprechen. Entsteht dabei ein Druck oder Zwang, kann es passieren, dass die Junioren Scheuklappen aufsetzen und sich verschließen.

Dieser Druck könnte den Nachfolger daran hindern, offen und ehrlich über seine Empfindungen und Gedanken zu sprechen. Es könnte passieren, dass der Junior über seinen eigentlichen Willen schweigt und die Nachfolge nur unter Druck antritt. Damit wäre es schon von vornherein unmöglich, eine erfolgreiche Nachfolge zu gestalten.

Mein Tipp: Lassen Sie als Senior los, lassen Sie die jungen Leute ihre Entscheidung zwanglos treffen. So entsteht eine ungeheure Motivation und das Erfolgsteam aus Alt und Jung kann geboren werden.

Welche Voraussetzungen muss ein Nachfolger für eine erfolgreiche Übernahme mitbringen?

Neben dem Mindeststandard an fachlichem Wissen gibt es einige Dinge, die der Nachfolger für eine erfolgreiche Übernahme und Fortführung des Unternehmens mitbringen muss. Dazu gehö-

ren Ehrgeiz, Fleiß wie auch Demut, jedoch auch kaufmännisches Fachwissen und Führungskompetenzen. Der Nachfolger muss dazu bereit sein, sich dem Unternehmen anzupassen, gleichzeitig muss er seinen eigenen Führungsstil entwickeln. Es würde nicht ausreichen, den Senior zu kopieren. Die junge Generation muss sich beim Thema Führung vielen anderen Schwerpunkten widmen, als das noch die ältere Generation tun musste. Zum einen muss der Nachfolger eine gewisse Akzeptanz bei der älteren Belegschaft schaffen, zum anderen muss er den Anforderungen der jüngeren Belegschaft gerecht werden.

- Mein Tipp: Ein gemeinsam aufgestellter Entwicklungsplan hilft. Vom Coaching über Arbeitskreise, es gibt zahlreiche Möglichkeiten. Setzen Sie die Schwerpunkte nicht nur auf das Fachwissen!

Was erwarte ich als Nachfolger vom Übergebenden?

Nicht nur der Nachfolger trägt zu einer erfolgreichen Übergabe bei, auch der Übergebende hat dabei ein hohes Maß an Verantwortung. Er ist dafür verantwortlich, seinen Nachfolger im Übernahmeprozess ausreichend zu begleiten und zu unterstützen. Dem Nachfolger muss die Chance gegeben werden, genügend Erfahrung bis zur endgültigen Übernahme zu sammeln. Weiterhin muss der Übergebende genügend Zeit einplanen, da dieser Lernprozess nicht von heute auf morgen stattfindet. Um den Nachfolger auf seine verantwortungsvolle Aufgabe vorzubereiten, kann er auch gerne mal ins kalte Wasser geschmissen werden. Er darf dabei jedoch nicht auf sich selbst gestellt sein, sondern der Übergebende sollte ihn dabei coachen. Anderenfalls könnte sich statt Selbstvertrauen die Angst vor dem Entscheiden entwickeln. Dadurch würde das Unternehmen handlungs- und entscheidungsunfähig werden.

- Mein Tipp: Seien Sie als Senior der Coach der jungen Leute. Seien Sie nicht der Entscheider und lassen Sie Fehler zu!

Wie sieht eine erfolgreiche Übergabe aus?

Eine erfolgreiche Übergabe kann nur durch eine sorgfältige und frühzeitige Planung sowie eine hohe Vertrauenskultur der beiden Parteien erfolgen. Je früher die Planung beginnt, desto mehr Zeit steht beiden Seiten zur Verfügung, um auf der einen Seite das Abtreten der Unternehmensführung vorzubereiten und auf der anderen Seite sich genügend Fach- und Führungskompetenzen wie auch Selbstvertrauen für diese verantwortungsvolle Aufgabe anzueignen. Es müssen von vornherein die „Leitplanken“ einheitlich definiert werden. Hierbei muss beachtet werden, welche Aufgaben „Stück für Stück“ abgegeben werden und welche erst bei vollständiger Übergabe vom Nachfolger wahrgenommen werden müssen. Während dieser Zeit können dann auch alle finanziellen Fragestellungen, die aus der Übernahme (Kaufpreis, Schenkung, Beratervertrag für den Senior etc.), aber auch intern (Sicherheiten für Kontokorrentlinien, Kredite, Bürgschaften etc.) im Unternehmen entstehen, geregelt werden.

- Mein Tipp: Ein Umsetzungsfahrplan hilft. Er sollte Meilensteine für die Übernahme der Geschäftsverantwortung, aber auch Meilensteine zu finanziellen und rechtlichen Fragestellungen enthalten! //



VORTEILE:

- ✓ Bücher, E-Books, Software und Zeitschriften – alles in einem Shop!
- ✓ Einfacher Bestellprozess
- ✓ Leseproben, Inhaltsverzeichnisse und vieles mehr...



Gehen Sie jetzt in den Online Shop

bau fachmedien .de
 ■ ■ ■ DER ONLINE-SHOP FÜR BAUPROFIS