

Serie Betriebsnachfolge - Teil 2/6



Betriebsnachfolge heißt auch Findung der eigenen Identität: Ein Blick auf Familienunternehmen

Durch Führungsnachfolge entsteht eine große Unsicherheit sowohl beim Übergeber, beim Übernehmer als auch bei den Mitarbeitern - besonders bei älteren, längerdienenden. Wie geht es weiter? - Ist meine Existenz gesichert? - Halte ich es aus, bin ich gut genug für den Jungen?

VON GERHARD HOLZER Unternehmensberater

Ein Unternehmen zu führen heißt an der Spitze hervorragende Führungsqualitäten zu bewiesen, wie Kreativität, Mut zu Neuem, Durchsetzungsvermögen, Optimismus, Beharrlichkeit und Begeisterungsfähigkeit. Jede erfolgreiche Organisation entwickelt ihre spezifischen Routinen, selbsttragenden Abläufe, kurzum eine selbstorganisierte Kontinuität, die das pflegt, was einen in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat. Ob das ausreicht, um die künftigen Herausforderungen zu bewältigen, bleibt fraglich.

Jeder Nachfolger, (Sohn, Tochter) hat es schwer, seinen eigenständigen Weg im Unternehmen zu finden und zu gehen. Die Nähe des Seniorchefs, seine treffsichere Entscheidungsfähigkeit in wichtigen unternehmerischen Belangen und sein umfassender Machtanspruch prägten die Zusammenarbeit mit den bisherigen MitarbeiterInnen. Die alten MitarbeiterInnen folgen dem alten Chef/in. Andererseits ist es für NachfolgerInnen dadurch sehr anspruchsvoll, einen Freiraum für eigenständiges Denken, Fühlen und Handeln zu finden.

Nachfolgen ist ein Akt der Emanzipation, der Selbstbefreiung. Es geht darum, dass der Junior die eigene Identität findet!

Bewahren < > verändern

Es sind die ständigen Auseinandersetzungen zwischen dem Versuch, ein eigenes Selbstverständnis der Funktion und des ganzen Unternehmens zu formulieren und andererseits das "Firmentypische" zu bewah-

ren! Dieser Widerstreit vollzieht sich nicht nur zwischen Senior und Junior, sondern auch im Senior und im Junior. Wie weit ist es dem Vater möglich, gehen zu lassen und auszuhalten? Wann muss an die Spielregel erinnert werden: "Nicht in die Schuhe des Vaters hineinwachsen, sondern in die eigenen!"

Veränderung vorprogrammiert

Normen, Regeln, Verhaltensweisen ändern sich durch den Nachfolger. In manchen Fällen fühlt sich die ältere Generation in ihrem Selbstkon-

zept in Frage gestellt. Die Änderungsgeschwindigkeit ist zu groß/oder es ist die falsche Reihenfolge/Richtung.

Dies führt zu Justament-Positionen, die keiner rationalen Argumentation mehr zugänglich sind. In der Hitze des Gefechtes fehlen dann die Einsichten, die Sackgassen sind vorprogrammiert.

„Vertrauensleute“ der Vorgänger sollen - wenn immer möglich - in ihrer herausgehobenen Position belassen bleiben. Wichtig ist eine Eindeutigkeit des Übergebers, der klar vermitteln muss, mit wem künftig ausgekommen/zusammengearbeitet werden muss! Hier kann der Senior durch Mitarbeitergespräche viel po-

sitiven Einfluss nehmen, dass gute Mitarbeiter im Unternehmen bleiben.

Änderungen nach der Methode - „Steter Tropfen höhlt den Stein“ - angehen und die Änderungsgeschwindigkeit nicht zu schnell werden lassen! Der Übergabeprozess gelingt besser, wenn die junge und die alte Generation: ● voneinander lernen wollen ● sich gegenseitig zuhören, verstehen können ● sich gegenseitig beobachten können ● Gedanken und Ansichten reflektieren ● sich Feedback geben.

Erfolgskriterien für effiziente Unternehmensführung nach der Übergabe

- Klare Aufgabenverteilung innerhalb der Geschäftsleitung in Bezug auf Funktionen, Aufgabenbereiche, Macht, Einfluss und Entscheidungskompetenz schaffen.
- Konsens in der Führungsetage in lebenswichtigen Fragen des Unternehmens erarbeiten.
- Verbindliche, klare Geschäftsordnungen, für z.B. Entscheidungs- und Abstimmungsverfahren
- Anstellung von Familienmitgliedern im Unternehmen, die von der gesamten Geschäftsleitung akzeptiert werden.
- Kuhhandel in wichtigen Fragen der Gestion vermeiden („Wenn mein Sohn nicht in die Geschäftsführung eintreten kann, stimme ich der Investition einer neuen Werkshalle nicht zu ...“).
- Nur Gesellschafter, die im Unternehmen aktiv tätig sind, greifen unmittelbar in das operative Geschehen ein.
- Die Geschäftsführer kommunizieren regelmäßig miteinander und finden zu allen relevanten Grundsatzfragen jeweils tragfähige Kompromisse.

**Tag der Betriebsnachfolge
in der Wirtschaftskammer Vorarlberg**

**18. Oktober 2007
14.00 - 17.00 Uhr
Wirtschaftskammer
in Feldkirch**

**Die Wirtschaftskammer Vorarlberg lädt Sie zu einem
kostenlosen Sprechtag zum Thema Betriebsnachfolge ein.**

Wie bei einem „Tag der offenen Tür“ können Sie als Übergeber bzw. Übernehmer am 18. Oktober zw. 14.00 und 17.00 Uhr Gespräche mit Experten der verschiedenen Organisationen (Notar, Rechtsanwalt, Steuerberater, Bankberater, SVA etc.) führen.

**Ort: Wirtschaftskammer Vorarlberg, Feldkirch
Infos und Anmeldung:
www.wko.at/vlbg/betriebsnachfolge, 05522/305 - 1155**



WIRTSCHAFTSKAMMER VORARLBERG
BETRIEBSNACHFOLGE

In Kooperation mit:

