

Nachfolge operativ und strategisch gestalten

Eika Schoenmakers

„Es hat doch noch alles Zeit, mir geht es gut und außer mir gibt es sowieso niemanden, der es machen kann!“

Anforderungen an Geschäftsführer und Inhaber

Sie beschäftigen sich tagtäglich mit Ihrem Kerngeschäft und sind tief in Ihren Betrieb eingebunden. Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende, alle werden von Ihnen bedient, beraten und gesteuert. Und zwar im Sinne Ihres Unternehmens, welches Sie in den letzten vielen Jahren, ja sogar Jahrzehnten, auf- und weiter ausgebaut haben.

Man braucht Sie - überall! Und das ist auch gut so, es gibt zumindest ein gutes Gefühl, denn Sie sind das Rückgrat der Firma und damit für deren erfolgreichen Weg nach vorne unerlässlich.

Doch irgendwann kommt vielleicht auch mal der Gedanke an den wohlverdienten Ruhestand, die Zeit von der alle reden, in der man seinen Hobbys nachgehen und sich mehr um die Familie kümmern kann.

Aber viele Unternehmer, die tagtäglich die strategischen und operativen Herausforderungen mit Bravour meistern, schauen dabei in ein großes Nichts. Es fällt schwer, sich den Ausstieg vorstellen zu können. Sie stellen sich Fragen wie:

- Wie soll das funktionieren?

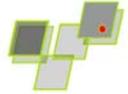
- Wer kann mich denn überhaupt ersetzen?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt?
- Wie gestalte ich den Prozess der Übergabe?
- Wie kommuniziere ich mein Ausscheiden vor Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, etc.?

Sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen tut dem ein oder anderen weh und hinterlässt ein mulmiges Bauchgefühl.

Vielleicht haben Sie sich auch die Frage gestellt, was Sie danach noch Wert sind?

Hier möchte ich aufführen, dass die Nachfolgeplanung ebenfalls zu den strategischen Planungen gehört, wie viele Ihrer anderen Entscheidungen, die Sie mit viel Erfahrung, Fachwissen und Routine treffen. Der Erfolg eines Geschäftsführer wird aber auch daran bemessen, wie reibungslos und erfolgreich er seine Übergabe an den Nachfolger oder die nachfolgende Generation weiter gibt. Auch das gehört zur strategischen Personalplanung, die aus der Unternehmensplanung abgeleitet wird. Ihr Unternehmen soll ja auch noch zukünftig erfolgreich sein und Sie aus der Ferne mit Stolz erfüllen.

Lassen Sie sich von mir gerne auf Ihrem Weg begleiten, damit wir gemeinsam und vertraulich mit Ihnen Ihre Fragen und individuelle Situation reflektieren, beantworten und gemeinsam praxistaugliche und erfolgreiche Lösungen finden.



Sie sind nicht der Erste, bei dem diese Fragen auftauchen und der mit Bedenken in die unternehmerische und persönliche Zukunft blickt.

Professionelle Gestaltung der Nachfolge

Einen Nachfolger zu finden ist für den Fortbestand des Unternehmens unerlässlich, da sind wir uns wahrscheinlich einig.

Dieser muss ganz bestimmte Kompetenzen haben. Er muss den Pulsschlag der Firma kennen und die Prozesse und Abläufe begreifen. Denn nur wenn jemand etwas Bestehendes begreift, kann er dies

- a) erhalten und
- b) weiterentwickeln bzw. verbessern oder auf neue künftige Rahmenbedingungen anpassen.

Es ist auch wichtig, dass dieser Mensch gewisse persönliche Kompetenzen und Eigenschaften besitzt, sowie Handlungs- und Methodenkompetenz. All dies gilt es sich vor Augen zu führen.

Eventuell muss man auch die verbleibende Zeit im Unternehmen verstärkt nutzen, um diesen Menschen einzuarbeiten, einzuweisen und mit allem vertraut zu machen.

Der stets im Vordergrund stehende Geschäftsführer, das Alphanimal der Firma, muss eventuell etwas in den Hintergrund rücken und als Mentor fungieren. Dies fällt vielen schwer.

Übergabe des Geschäftes hat viel damit zu tun, andere nachrücken zu lassen und den Platz frei zu geben. Aber auch damit anderen etwas zuzutrauen und zu vertrauen.

Es ist ein

- emotionaler und
- funktionaler

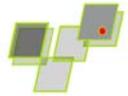
Prozess, der beiden Seiten viel abverlangt.

Signale setzen

Denken Sie hier durch die Brille der Kunden und Mitarbeitenden. Was passiert, wenn Ihnen irgendwann etwas passiert und Sie die Nachfolgeregelung noch nicht begonnen haben?

Auch Ihre Kunden denken strategisch und bauen eventuell bereits einen Plan B auf, für den Fall, dass Sie als verlässlicher Lieferant in den kommenden Jahren ausfallen werden oder es zu Schwierigkeiten kommt. Denn die Unsicherheit einer nicht geregelten, nicht kommunizierten Nachfolge, wird auch dort empfunden und wahrgenommen.

Gehen wir zu den Mitarbeitenden. Auch hier ist klar, dass Sie „diesen Job“ nicht ewig weiter machen (können). Wie oben erwähnt, denken auch andere strategisch, heißt an die eigene Zukunft. Bestimmt haben Sie sehr gute Mitarbeiter, die aber auch privat finanzielle und familiäre Verpflichtungen haben. Hier macht sich schnell Unsicherheit breit, wenn die Nachfolge, also die Zukunft der Firma, und damit die eigene, nicht klar und transparent oder im schlimmsten Fall gar nicht kommuniziert wird.



Es entsteht vielleicht auch Frust, da gewisse Erwartungen an eine künftige Position mit mehr Verantwortung sich nicht erfüllen könnten.

Im schlimmsten Fall verlieren Sie einen Teil Ihrer besten Mitarbeiter, was die Nachfolge noch schwieriger macht und den Wert Ihres Unternehmens schmälern dürfte.

Fazit

Gute und erfolgreiche Nachfolge geht nicht so einfach nebenher. Es muss ein kompetenter und williger Nachfolger gefunden werden, entweder aus der eigenen Familie, den eigenen Reihen (also aus der Mannschaft) oder von extern.

Vielleicht auch eine dauerhafte oder temporäre Mischung dieser Alternativen. Die Lösung muss optimal auf Sie und Ihr Unternehmen abgestimmt sein. Sie müssen sich damit wohl fühlen, entspannt loslassen können und stolz auf Ihr Lebenswerk sein. Denn das haben Sie sich verdient!

„Aufhören, wenn es am schönsten ist! Am besten vor der letzten Abfahrt.“ Das hat mir mein Skitrainer vor vielen Jahrzehnten immer wieder bei Ausfahrten gesagt. Auch heute noch denke ich in vielen Situationen an diese Worte, die ich als damals junger Mensch eher befremdlich und unbedeutend fand.

Nachfolge ist gestaltbar. Genauso wie die Zeit danach. Und mit mir haben Sie die Möglichkeit dies professionell und souverän anzugehen.

Wenn Sie mögen, dann lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten. Sprechen Sie mich an, ich unterstütze Sie gerne!

Zur Autorin:

Eika Schoenmakers beschäftigt sich seit 1997 hauptberuflich mit dem Thema Personal und Führung und ist seit 2005 Trainerin, Beraterin und Coach mit den Arbeitsschwerpunkten

- Führungskräfte-Training
- Teamentwicklung und
- strategisches Personalmanagement



Hinweis:

Dieser Text wurde zur besseren Lesbarkeit nicht genderdifferenziert. Zur Vereinfachung wird die männliche oder für das Substantiv übliche Form benutzt. Es sind selbstverständlich immer alle Geschlechter gemeint.