

Staffelübergabe

Geduld und Einfühlungsvermögen für erfolgreichen Generationswechsel

Frankfurt am Main, August 2019. Im Mittelstand streben bis Ende 2020 knapp 227.000 Inhaber die Übergabe ihres Unternehmens an einen Nachfolger an.¹ Sie alle verfolgen das Ziel, die Zukunft ihres Betriebs rechtzeitig und optimal zu sichern. Für die Umsetzung gilt es jemanden zu finden, der die eigenen Ideale und Prinzipien teilt und nach außen vertritt. Viele Unternehmer tun sich mit diesem Schritt schwer und schieben zum Beispiel wirtschaftliche, organisatorische, rechtliche, steuerliche oder finanzielle Gründe vor. „Wer sich eigenständig etwas aufgebaut hat oder etwa ein etabliertes Familienunternehmen in dritter Generation führt, dem fällt es schwer, loszulassen und den Stab weiterzugeben“, weiß Dr. Uwe Böning, Management-Berater und geschäftsführender Gesellschafter der BÖNING-CONSULT® GmbH, um die Umstände. „Zu den Mitarbeitern besteht häufig ein sehr enges Verhältnis, was einen Ausstieg zusätzlich erschwert. Ein Schlüssel: dem Unternehmen weiterhin zur Seite stehen, beispielsweise in beratender Funktion.“ Um die Geschäftsübergabe – insbesondere bei menschlichen Themen – erfolgreich zu gestalten, bietet es sich an, auf professionelle Unterstützung zurückzugreifen.

Großes Konfliktpotenzial

Bevorstehendes Wechselspiel mit Handlungsbedarf: Bis 2022 werden mehr als 60 Prozent der Inhaber und Führungskräfte in Deutschland das Lebensalter 60 erreicht haben oder darauf zugehen.² Bei der Regelung der Nachfolge gilt es dennoch nicht vorschnell zu handeln: Befindet sich ein Unternehmen auf Erfolgskurs, könnte dieser dadurch gefährdet werden. „Eine solche Übergabe gestaltet sich nicht immer einfach. Gerade im zwischenmenschlichen Bereich kommt es schnell zu Problemen, häufig aufgrund von mangelnder beziehungsweise fehlerhafter Kommunikation und Moderation“, erklärt Böning, der mit seinem Unternehmen Nachfolgen als Partner begleitet. „Am Ende sollen alle Beteiligten mit dem Ergebnis zufrieden sein.“ Vermeidung familiärer Konflikte und der offene Dialog innerhalb des Betriebs rund um die Geschäftsübergabe gehören deswegen zu den höchsten Prioritäten. Gerade das erste Ziel zieht dabei besondere Aufmerksamkeit auf sich. Denn: Mehr als die Hälfte der Inhaber möchte ihr Unternehmen nach dem eigenen Rückzug in die Hände eines Familienmitglieds legen.³ „Hier können jedoch Spannungen auftreten, was ein bedachtes Vorgehen notwendig macht.“

¹ KfW-Mittelstandspanel, KfW Research: Fokus Volkswirtschaft, 2019.

² Studie zur Unternehmensnachfolge, K.E.R.N – Die Nachfolgespezialisten, 2018.

³ KfW-Mittelstandspanel, KfW Research: Fokus Volkswirtschaft, 2019.

Manche Personen fühlen sich schnell übergangen – der transparente Informationsaustausch ist daher das A und O“, so der erfahrene Berater.

Gemeinsam angehen

Bei der Auswahl eines passenden Nachfolgers stehen menschliche und fachliche Kompetenzen weit oben auf der Liste. Diese sollten mit der Philosophie des Unternehmens im Einklang stehen. BÖNING-CONSULT® hilft dabei, angemessene Entscheidungen zu treffen und zwischen den Parteien zu moderieren. „Steht der Kandidat fest, bedarf es einer Gestaltung des Übergangsprozesses und korrespondierender Kommunikation innerhalb des Unternehmens“, weiß der Experte zu berichten. Für den Nachfolger kommt es gerade in der ersten Zeit vor allem auf Geduld, Einfühlungsvermögen und Führungskompetenz an. Feedback- und Mitarbeitergespräche zum Kennenlernen tragen zum Vertrauensaufbau bei. Darüber hinaus gibt es auch für den Altinhaber Möglichkeiten, weiterhin Teil „seines“ Unternehmens zu bleiben. Er kann beispielsweise eine neue Rolle innerhalb des Betriebs übernehmen oder seinem Nachfolger weiterhin als Berater zur Seite stehen – wobei es Konflikte jederzeit zu vermeiden gilt. „Auch die private Lebensgestaltung sollte eine Anpassung erfahren. Eine Umstellung nach dem Loslassen ist oftmals nicht leicht, in diesem Bereich bietet sich deshalb ebenfalls professionelle Unterstützung an“, so Böning abschließend.

Weitere Informationen unter www.boening-consult.de

BÖNING-CONSULT® GmbH

Seit mehr als 30 Jahren berät die 1984 gegründete BÖNING-CONSULT® GmbH Unternehmen in den Bereichen Business-Coaching, Management-Consulting, Change-Management, Führungskräfte-Entwicklung und Leadership-Training. Im Fokus steht der hohe Kundennutzen durch die systematische Weiterbildung von Top-Managern und Führungskräften auf unterschiedlichen Ebenen. Bei seiner Arbeit setzt das Unternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main auf den nutzen- und zielorientierten Einsatz innovativer Methoden. Dabei stimmt BÖNING-CONSULT® alle Maßnahmen auf die entsprechenden Rollenanforderungen der jeweiligen Person ab, fördert Führungskräfte bei wichtigen Veränderungsprozessen und bindet Mitarbeiter durch passende Change-Kommunikation aktiv in die Vorgänge ein. Auch die Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge zählt zum Leistungsspektrum der Management-Beratung. Für seine Beratungsqualität in Führung, Organisation und Personal wurde BÖNING-CONSULT® bei einer Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins Wissen und des Online-Portals Statista zu den besten Unternehmensberatern 2014 und 2016 gewählt.