

# THIS

Das Fachmagazin für erfolgreiches Bauen

---

## **TIEFBAU**

Sanieren mit  
Wickelrohr

## **HOCHBAU**

Keramische  
Baustofflösung

## **MANAGEMENT**

Herausforderung  
Nachfolge



TITELSTORY

„Beton nützlicher machen“  
Schnellbeton Chronocrete

WIE MAN DAS ZIEL ERREICHT

# Herausforderung Nachfolge

Führungsnachfolge zu bewältigen wird oft reduziert auf die Erstellung eines Anforderungsprofils und die Suche nach dem Nachfolger. Tatsächlich verbirgt sich viel mehr dahinter. Wer hier zu kurz springt, riskiert nicht nur den Erfolg der Nachfolgeregelung – in Unternehmerfamilien stehen daneben persönliche Beziehungen auf dem Spiel.

Claus-Dieter Piontke, Dipl.-Betriebswirt (FH), Business-Coach (dvct),  
Mammut Consulting GmbH, Kiel

- Umsetzung des Plans: Auswahl, Einstellung, Einführung und begleitende Maßnahmen
- Sicherstellung der Zielerreichung

Die Nachfolge auf Führungspositionen betrifft jedes Unternehmen, ob klein oder groß, ob vom Inhaber oder vom Fremdmanager geführt, ob Familienunternehmen oder Publikumsgesellschaft. Nachfolgen sind Teil des betrieblichen Geschehens. Je höher die neu zu besetzende Position angesiedelt ist, desto bedeutungsvoller ist es, Nachfolge als komplexes Projekt zu begreifen und danach zu handeln.

Nachfolge ist ein komplex, weil eine Vielzahl von Einflüssen einwirken und unterschiedlichste Aspekte beachtet werden müssen. Die Einzelfaktoren und Zusammenhänge sind jedoch oft nebulös, schwammig und unklar. Noch komplexer wird die Führungsnachfolge, wenn die Positions-Nachfolge mit der Unternehmens-Nachfolge, das heißt dem Übergang von Eigentum, verknüpft ist.

Unternehmensnachfolge bedeutet nicht automatisch, dass Führung und Eigentum gleichzeitig wechseln. Hier ist eine individuelle, auf die Interessen und Notwendigkeiten von Unternehmen, Übergeber und Nachfolger abgestellte Lösung zu erarbeiten. Eine Nachfolgeregelung braucht Zeit. Der Kernprozess der „technischen Nachfolgeregelung“ kann in relativ kurzer Zeit abgewickelt werden – sofern Nachfolger zur Verfügung stehen oder zügig gefunden werden. Dieser Kernprozess ist jedoch eingebunden in Vor- und Nachbereitungsphasen der Willensbildung und der Entscheidungsfindung, ggf. auch der strategischen mittelfristigen Vorbereitung, Phasen des Loslassens des Übergebers und des Ankommens des Nachfolgers.

Die Positions-Nachfolge gliedert sich in die folgenden Projekt-schritte:

- Analyse Umfeld und Erwartungen
- Formulierung der Ziele
- Erarbeitung Anforderungsprofil
- Kritische Reflexion – Blick von außen oder die zweite Meinung
- Erarbeitung Ablauf-, Zeit- und Kommunikationsplan in Abhängigkeit von den Zielen

## Analyse Umfeld und Erwartungen

Es gibt zahlreiche Interessengruppen (Stakeholder), die an den Stabwechsel und damit an den Nachfolger unterschiedliche Erwartungshaltungen haben. Diese Interessengruppen kommen aus dem Unternehmen oder aus seinem Umfeld. Sie sind direkt betroffen oder fühlen sich als Betroffene. Es sind die einzelnen Menschen und Mitarbeiter und es sind Institutionen und ihre Vertreter.

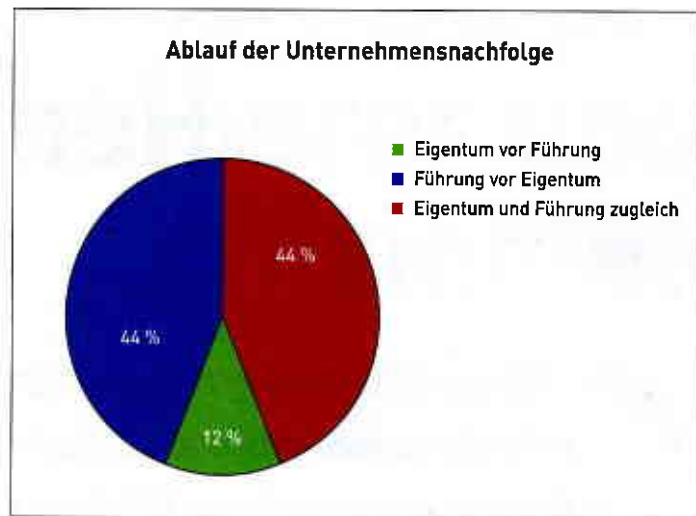
Die Stakeholderanalyse gibt Aufschluss über die Betroffenen und die sich betroffen fühlenden. Sie hilft, Transparenz zu schaffen und Erwartungen zu klären. Niemandem ist geholfen, wenn der Patriarch seinen Sohn oder seine Tochter wohlwollend als Nachfolger bestimmt, er oder sie aber ganz andere Pläne haben. Vielleicht ist das Interesse der auserkorenen Nachfolger, erst noch anderweitige Berufserfahrungen zu sammeln, vielleicht möchten sie vorher noch zusätzliche Kompetenzen erlernen. Vielleicht ist aber auch das Vorbild des Unternehmers mit seiner andauernden Arbeitslast nicht das Lebensmodell, das Sohn oder Tochter sich wünschen.

Vielleicht ist es aber auch anders herum. Sohn oder Tochter sehen sich längst als Nachfolgekandidat und der Unternehmer denkt über Stiftungsgründung oder Fremdmanagement nach. Auch Geschwister des jetzigen Unternehmers könnten sich noch Hoffnung auf die Nachfolge im ehemals elterlichen Unternehmen machen oder Familienstämme sind der Ansicht, jetzt sei ein Nachfolger aus ihren Reihen zu benennen. All dieses wird rechtzeitig nur derjenige erfahren, der die Interessen hinterfragt und dem gegenüber die einzelnen Stakeholder bereit sind, diese Interessen zu offenbaren, denn zu oft werden Positionen aufgebaut und die dahinter stehenden Interessen versteckt.

Je mehr „gewichtige“ Stakeholder es gibt und umso größer die Unternehmerfamilie ist, desto schwieriger wird es, die unterschiedlichen Interessen zu berücksichtigen. Nur wenn die



Aspekte der Nachfolge



Ablauf der Unternehmensnachfolge

Interessen aller Beteiligten frühzeitig auf den Tisch kommen, besteht die Chance, einen Prozess anzustoßen, an dessen Ende es zu einen Interessenausgleich kommen kann, gerade in Familienunternehmen.

**Formulierung der Ziele**

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“ (Lucius Annaeus Seneca, 1 – 65 n. Chr.). Die Gefahr, dass der Hafen nicht benannt und damit das Ziel nicht bekannt ist, ist groß. Ziele werden nicht ausgesprochen oder nicht eindeutig formuliert und bleiben schwammig in ihrer Unverbindlichkeit. Damit sind sie objektiv nicht zu erreichen und es wird irgendwann subjektiv nach der Tagesauslegung die Zielerreichung oder Zielverfehlung festgestellt.

Was ist das Ziel der Nachfolge? Ein weiter so wie bisher? Geht es darum, Aufgaben und Verantwortungen neu zuzuschneiden? Ist die Erfüllung maßgeblicher Ansprüche von Stakeholdern ein Ziel? Ist Ziel, die Stellung der Unternehmerfamilie zu wahren? Ob die Zielbestimmung Einzel- oder Gruppenentscheidung ist, ist vom Einzelfall abhängig. In die Zielbestimmung sind dabei die Ergebnisse der Stakeholderanalyse einzubeziehen.

**Anforderungsprofil**

Die sich aus den Zielen und den vielfältigen Erwartungen an den Nachfolger ergebenden Anforderungen sind klar zu definieren und in einem detaillierten Anforderungsprofil zusammenzutragen. Mit diesem konkreten Anforderungsprofil lassen sich die Kompetenzen der Nachfolgekandidaten gegenüber den Anforderungen systematisch abgleichen. Schwierig wird es, wenn bei der Besetzung von Führungsfunktionen die fachliche Kompetenz zu sehr im Vordergrund steht. Der beste Maurer wird Polier, der beste Bauingenieur Projektleiter, der beste Buchhalter wird Leiter des Rechnungswesens und der beste Außendienstmitarbeiter Leiter des Vertriebs. Natürlich müssen Führungskräfte auch eine gewisse Fachkompetenz besitzen, allerdings müssen sie darin nicht zwingend die Besten sein. Ihre Aufgabe ist es, für ihre qualifizierten Mitarbeiter einen Rahmen zu schaffen, in

dem diese zu Höchstform auflaufen. Mit zunehmender Hierarchiestufe verliert die Fachkompetenz gegenüber den Führungskompetenzen an Bedeutung.

**Führungskompetenzen**

- *Prozess- und Methodenkompetenz:* Aufgabenbezogene Führungstechniken. Ausrichten aller Handlungen auf das jeweilige Ziel
- *Integrative Kompetenz:* Gestaltung von Vernetzung und Zusammenarbeit. Zusammenwirken der verschiedenen betrieblichen Subsysteme organisieren. Brücken bauen über unterschiedliche Arbeits- und Abteilungsstrukturen
- *Sozialkommunikative Kompetenz:* Mitarbeiter mitnehmen, Teams führen und zielorientiert voranbringen
- *Selbstkompetenz:* Persönlichkeitseigenschaften, emotionale Intelligenz, Arbeitsorganisation, Zeitmanagement

Mit zunehmender Bedeutung der Position für das Unternehmen wird es erforderlich, die Nachfolge in ein Strategie, Struktur- und Kulturprojekt einzubinden. Daraus abgeleitet sind die Anforderungen an das Top-Management werte-, strategie- und kompetenzbasiert zu definieren.

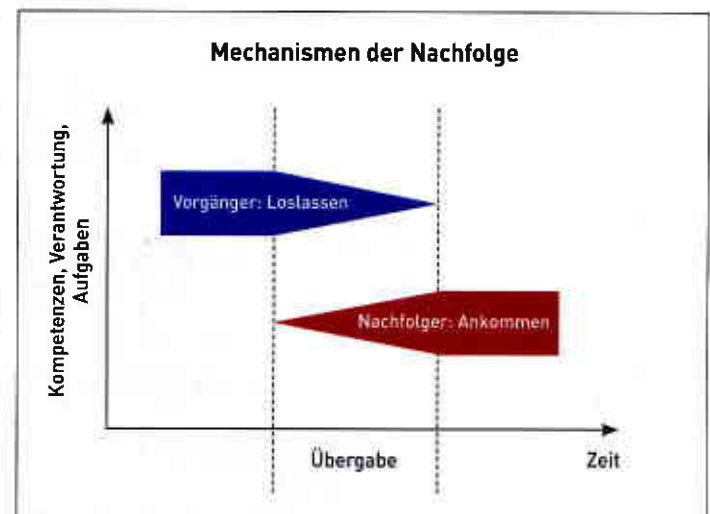
Pro in Frage kommenden Bewerber sollten mehrere Vorstellungsgespräche geführt werden und mindestens zwei „Beurteiler“ daran teilnehmen. Sozialromantik hat im Auswahlverfahren wenig Platz, Wertschätzung hingegen gehört dazu.

**Übergeber und Nachfolger**

Ihnen gemeinsam ist die Übernahme einer neuen Rolle. Sofern der Übergeber nach Beendigung seines Dienstvertrages das Unternehmen verlässt, ist seine Wirkung für das Unternehmen beendet. Anders sieht es mitunter aus, wenn es sich um den Unternehmer handelt und es keine festgelegten Absprachen oder Verträge zur Beendigung gibt. Kann er wirklich loslassen? Auf Status und Macht, Gestaltungsmöglichkeit und Einfluss, geregelten Tagesablauf und die „kleinen privaten“ Dienste der Mitarbeiter und des Unternehmens verzichten? Der Nachfolger will seinen eigenen Weg gehen, die eigenen Ideen umsetzen und be-



Stakeholderübersicht



Mechanismen der Nachfolge

weisen, dass er das Unternehmen oder den Bereich führen kann. Er wird Fehler machen - auch das gehört zum Lernen dazu. Nur: wie groß dürfen diese Fehler sein bevor der übergabende Unternehmer feststellt, dass es ohne ihn wohl offensichtlich doch nicht geht, und er seine Amtszeit auf unbestimmte Zeit per einseitigem Beschluss verlängert? Selbst Fremdmanager sind vor dieser Entwicklung nicht immer ganz sicher.

Gibt es innerhalb einer Nachfolgeregelung eindeutige Absprachen und Verträge, so ergeben sich viele Probleme erst gar nicht oder diese können im Vorfeld geregelt werden. Szenarien zur gegenseitigen Abstimmung und zur Konfliktbearbeitung können im Vorfeld festgelegt und somit Konflikte mehr auf sachlicher Basis abgehandelt, statt als emotionaler Kreuzzug innerhalb der Familie geführt zu werden.

„Mechanismen der Nachfolge“ (Abbildung 4) stellt die wechselseitige Übergabe und Übernahme (Abnahme beim Übergabe – Zunahme beim Nachfolger) von Verantwortung, Kompetenzen und Aufgaben dar. Am Ende des Prozesses hat der Nachfolger seinen Platz im Unternehmen vollständig eingenommen und der Übergabezeitraum ist individuell, er kann von der taggleichen Übergabe bis zu einem Zeitraum von einem Jahr oder sogar länger dauern.

### Das System

Der Nachfolger wird anders sein als sein Vorgänger. Er wird anders denken, andere Entscheidungen treffen, ein anders Auftreten und eine andere persönliche Ausstrahlung haben. Und das System mit seinen sozialen Beziehungen, Regeln und Verknüpfungen, das Team und die Mitarbeiter werden dem Nachfolger neue Erwartungen, Hoffnungen, Ängste und Wünsche gegenüberstellen. Was sich der Vorgänger erlauben konnte, kann beim Nachfolger abgelehnt werden. Veränderungswünsche, die vom Vorgänger nicht mehr erwartet wurden, werden nun eingefordert.

Wurde vorher harmonisch und mit hoher Performance zusammengearbeitet, kann es nun aufgrund der Veränderung zu Störungen und Leistungseinbrüchen kommen, ein durchaus normaler Vorgang in der Entwicklung von Systemen/Organi-

sationen und Teams. Entscheidend ist, wie schnell der Zustand der hohen Leistungsfähigkeit wieder zurückgewonnen werden kann! In solchen Situationen entscheiden die Führungskompetenzen, und oft ist es in solchen Situationen hilfreich, externe Unterstützung hinzuzuziehen.

### Fazit

„Die Wirklichkeit bleibt stets hinter dem Erträumten zurück. Wir leben in einem System der Annäherung“ (Ralph Waldo Emerson). Wie dicht Annäherung und Erträumtes beieinander liegen, entscheidet sich nicht zuletzt über die Professionalität auf dem Weg zum klar benannten Ziel.

Professionalität und Objektivität begründen im gesamten Prozess den Erfolg. So wie der Bergwanderer in unbekanntem Aufstieg vom Bergführer zum Ziel gebracht wird, so kann auch im Unternehmensalltag mit Experten ein höheres Ziel erreicht werden. Externe Experten haben den Vorteil von Neutralität und Objektivität, von Erfahrung aus vergleichbaren Situationen und können sachlich bleiben, wenn Beteiligte emotional agieren. Dieses ist nicht zu unterschätzen, wenn es um die Strategie zur Nachfolge, die Moderation innerhalb der Unternehmerfamilie, um die Beurteilung von Nachfolgekandidaten oder das Coaching von Übergabe und Nachfolger geht.

Die Experten von Mammut Consulting stehen Ihnen zur aktiven Unterstützung der Nachfolge und bei den schwierigen Aufgaben der Unternehmensführung gerne zur Verfügung – als Berater, als Sparringspartner, als kritischer Begleiter oder als Coach. ■

### Kontakt

Claus-Dieter Piontke, Dipl.-Betriebswirt (FH), Business-Coach (dvct) ist Senior-Berater der Mammut Consulting GmbH, Kiel. Er war langjährig als kaufmännischer Leiter und Controller in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen tätig und unterrichtet Führungskompetenzen und betriebswirtschaftliche Themen an verschiedenen Hochschulen.

Telefon: 0431 – 71 93 84 0

[www.mammutconsulting.de](http://www.mammutconsulting.de)