

IHK WirtschaftsForum

Unternehmermagazin für die Region FrankfurtRheinMain

www.frankfurt-main.ihk.de A 4836

ONLINEHANDEL 12-30

INFORMATIONSPFLICHTEN – SCHLICHTUNG –
STEUERLICHE ASPEKTE – BEWERTUNGSPORTALE



STANDORTPOLITIK

Perform-Initiative:
Strategieforum
gegründet

38

AUSBILDUNG

Fachausschüsse:
Von der Idee zur
Prüfungsaufgabe

50

INTERNATIONAL

Vereinigte Staaten:
Visa rechtzeitig
beantragen

52

RECHT

Offene Rechnungen:
Verjährungsfristen
beachten

56

NACHFOLGEN HEISST NEU GESTALTEN

Der Nachfolgeprozess in Unternehmen endet meist mit der offiziellen Stabübergabe an den neuen Geschäftsführer. Das ist die Praxis. Doch: Mit der Übergabe beginnt die eigentliche Herausforderung – nämlich die Zukunftssicherung des Unternehmens.



Auch wenn der Vorgänger große Fußstapfen hinterlassen hat, ist der Nachfolger gefordert, das Unternehmen auf die Erfolgspur zu bringen und die Zukunftssicherung in den Blick zu nehmen.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SICHERN

Bei der Planung von Nachfolgeprozessen sollten folgende Punkte beachtet werden:

- **Ganzheitlichkeit:** Nachfolge ist ein Veränderungsprozess, der nach erfolgter Übergabe professionell geführt und begleitet werden muss.
- **Rethinking:** Die Erfolgsfaktoren zur Zukunftssicherung müssen erkannt und in der Unternehmenskultur verankert werden.
- **Neuausrichtung:** Ein „Weiter so“ bedeutet Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. Die gesamte Expertise, Erfahrung und Energie im Unternehmen muss mobilisiert werden. Notwendig sind das starke Unternehmensprofil (Marke), hohe Innovationskraft und das Identitätsstiftende der Tradition.
- **Reason Why:** Das Warum, Ziel und Was der Veränderung muss für alle Beteiligten verstehbar und handhabbar sein. Sie müssen ihren persönlichen Nutzen erkennen.

Erfolgreiche Nachfolge oder Insolvenz? Interessant ist, dass in Deutschland keine amtlichen Statistiken über Unternehmensnachfolgen vorliegen, obgleich das Thema akut ist und Millionen Beschäftigte davon betroffen sind. Brisant ist, dass der Nachfolgeprozess in aller Regel als beendet angesehen wird, sobald der Nachfolger sein neues Amt offiziell übernimmt. Aber erst dann beginnt die größte Herausforderung – nämlich die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Dabei ist es unerheblich, ob die Unternehmensleitung familienintern, aus dem Mitarbeiter- oder erweiterten Bekanntenkreis oder mit einem externen Nachfolger besetzt wird. Jede Nachfolge bedeutet für alle Beteiligten einen Veränderungsprozess. Dieser ist nicht nur von Zuversicht, oft von Unsicherheit und Ängsten geprägt. Auch die Kunden müssen sich auf ein neues Gesicht einstellen. Und der Wettbewerb weiß diese Zeit für sich zu nutzen, in der das

Unternehmen mit sich selbst beschäftigt ist. Es empfiehlt sich, den Nachfolgeprozess frühzeitig vor dem geplanten Übergabetermin zu beginnen und vor allem den Nachfolger und sein Führungsteam ein bis zwei Jahre im Veränderungsprozess zu begleiten.

Nachfolge ganzheitlich denken

Es ist die ureigenste Aufgabe des Nachfolgers, das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Das ist heute mit einem „Weiter so“ nicht mehr möglich. Branchen befinden sich im Umbruch, neuartige Wettbewerber drängen in bestehende Märkte, die Etablierten müssen lernen, weit über ihren Branchenhorizont hinauszudenken. So birgt Nachfolge die große Chance, das Unternehmen auf Umfeldveränderungen wie Digitalisierung, Marktveränderungen und neue Arbeitswelten auszurichten. Um dem Wettbewerb keine offene Flanke zu bieten, muss Innova-

tion in der Unternehmenskultur verankert werden.

Ganzheitliche Nachfolge beginnt beim Entscheid der Geschäftsübergabe und endet bei der Verankerung der künftigen Ausrichtung. Idealerweise erfolgt sie in einem verzahnten, schrittweise optimierenden Prozess, in dem es weit mehr erfolgskritische Beteiligte gibt als den Übergeber und den Übernehmer. Steht der Nachfolger fest, wird die Zielsetzung definiert. Auf Grundlage zielorientierter Analysen werden Strukturen, Unternehmensprofil, Positionierung, Führungskultur, Arbeitswelt, Marke und Innovationkraft angepasst oder neu ausgerichtet. Im Zentrum der Transformation steht die Mobilisierung und Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeiter unter Einbindung der im Unternehmen schlummernden Fähigkeiten und Energien. Anschließend gilt es, die Treiber und Erfolgsfaktoren in der Unternehmenskultur zu verankern.

Mitarbeiter mitnehmen

Jede Organisation ist ein Netzwerk. Einschneidende Änderungen (Nachfolger) an einem Knotenpunkt sind im gesamten Netzwerk deutlich spürbar. Unternehmenskultur entsteht in dem gelebten Miteinander aller Mitarbeiter, das auf Regeln und Gewohnheiten beruht, die sich im Laufe der Jahre gebildet haben und beharrlich gepflegt werden. Unternehmens- und Führungskultur prägen die Arbeit und Produktivität aller, Tag für Tag. Unsicherheit und Ängste kommen auf, wenn im Nachfolgeprozess ein Vakuum entsteht, Mitarbeiter sich nicht mitgenommen fühlen.

Je nach Situation und Zufriedenheit wandern in einer solchen Zeit dringend benötigte Talente und Fachkräfte aus dem Unternehmen ab. Dem Unternehmen wird wertvolles Know-how entzogen, es kann wichtige Kundenbeziehungen verlieren. Führungskräfte und Mitarbeiter nutzen diese Zeit, um Rollen und

Positionen neu zu erkämpfen. Schwierig wird es für familieninterne Nachfolger, wenn Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass dem Junior, den viele von ihnen von Kindesbeinen an kennen, die Firmenlenkung nicht zugetraut wird. Die Belegschaft wird ihn und seine Entscheidungen kaum akzeptieren.

Parallel zu organisatorischen Aspekten der Nachfolge dürfen die kulturellen und motivationalen Aspekte, Befindlichkeiten und Bedürfnisse von Führungskräften und Belegschaft nicht vernachlässigt werden. Denn es ist keineswegs selbstverständlich, dass neue Impulse und Vorgaben (wie Produkte, Prozesse, Marketingkampagnen) des Nachfolgers im Unternehmen zu wirken beginnen. Sie können schnell auf Widerstand stoßen. Nicht selten denken langjährige Mitarbeiter: „Nun wird das Unternehmen an die Wand gefahren.“ Meinungsbildende Führungskräfte glauben: „So kann das nicht funktionieren.“ Und alle warten erst einmal ab, ob der Nachfolger von Dauer ist. Das ist für jedes Unternehmen fatal.

Erfolge sichtbar machen

Zunächst muss die Dringlichkeit aufgezeigt werden. Jede Veränderung ist lästig oder gar ein Schock,

wenn sie unvorbereitet kommt. Die Ablehnung ist hoch in dem Wissen, dass doch alles gut und bisweilen auch bequem war, so wie es bisher gemacht wurde. Das Neue muss für die Mitarbeiter verstehbar und handhabbar sein, sie müssen ihren persönlichen Beitrag und Nutzen erkennen. Es braucht die starke Vision des Nachfolgers, wie die Zukunft aussehen soll und eine Koalition der Führungskräfte, den Vorbildern und Meinungsbildnern. So können Mitarbeiter die rationale Einsicht gewinnen: „Ist vielleicht doch nicht so schlecht.“

Werden kurzfristige Erfolge sichtbar gemacht, Hürden abgebaut und Mitarbeiter befähigt, kann die emotionale Einsicht (Akzeptanz) erfolgen: „Es ist richtig.“ Leitbilder und aktive konsistente Kommunikation auf allen Ebenen treiben die Veränderung nachhaltig voran und schaffen Vertrauen. Mit der Umsetzung beginnt das Lernen („wir versuchen es“), die kontinuierliche Verbesserung und die Gewissheit („es funktioniert“). Dann folgt die Verankerung in der Unternehmenskultur („das sind wir“). Es ist heute möglich, die Veränderungen in der Unternehmenskultur in Echtzeit zu messen, sodass die Unternehmensleitung frühzeitig direkt eingreifen und unterstützen kann.

Zwischen Tradition und Neuausrichtung

Die meisten mittelständischen Unternehmen sind familiengeführt. Ihr Erfolg gründet auf ihrer Tradition, ihren Werten und der Haltung des Firmenlenkers, der in Generationen denkt. Dies ist ein wichtiges Vertrauenskapital gegenüber Kunden, der Region, der Öffentlichkeit, Kapitalgebern, Arbeitnehmern, Bewerbern. Die Nachfolge sollte in allen Phasen individuell, mit Respekt vor dem Unternehmen, seinen Gründern, seiner Familie, seinen Vertretern, den Mitarbeitern und Kunden gestaltet werden. Es gilt, das zukunftsfähige Erbe, die Identität und den Markenkern zu bewahren.

Gleichzeitig wird die Unternehmensmarke mit ihren Kompetenzen, Kundennutzen, Tonalität und Auftritt an die Zeit angepasst, um für die Kunden attraktiv und wertvoll zu bleiben. Tradition darf die notwendige Anpassung an sich wandelnde Märkte und Kundenerwartungen nicht verhindern. Dieser Spagat zwischen Tradition, Kontinuität und Neuausrichtung muss sehr sorgsam und gemeinsam mit Nachfolger und Führungskräften gestaltet werden.

Ziel jeder Nachfolge im digitalen Zeitalter sollte sein, nicht einfach nachzufolgen, sondern

vielmehr proaktiv die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Sie muss als ganzheitlicher Veränderungsprozess geführt werden, bei dem die Beteiligten mobilisiert und befähigt werden. Die aktive Ausrichtung gründet auf einer klaren Zukunftsorientierung und den Veränderungszielen des Managements.

Die Stakeholder werden während Vorbereitung, Übergabe und Transformation angemessen adressiert und involviert. Eine konsistente Kommunikation und Führung gibt den Mitarbeitern die notwendige Zukunftsorientierung und emotionale Sicherheit und erhält das Vertrauen der Kunden. So wird die Nachfolge eine nicht nur juristisch und organisatorisch, sondern auch inhaltlich und motivational professionell gestaltete Staffelübergabe, bei der Kernkompetenzen erhalten bleiben und das Unternehmen gestärkt für eine erfolgreiche Zukunft aufgestellt wird.



AUTORIN
CHRISTINE
RIEDMANN-
STREITZ
Geschäftsführerin,
MarkenFactory,
Frankfurt
christineriedmann-
streitz@marken-
factory.com

FOTO: WIEBKE LINDEMANN



WIRTSCHAFTSJUNIOREN

Bücher für einen guten Zweck gesammelt

Alle Jahre wieder sammeln die Frankfurter Wirtschaftsjuvenen zusammen mit den Bildungspaten Bücher auf der Frankfurter Buchmesse ein. Viele Verlage spenden ihre ausgestellten Bücher am letzten Tag der Messe einem guten Zweck. Die Bildungspaten – hervorgegangen aus den Wirtschaftsjuvenen –

sind ein eingetragener Verein, der sich seit Jahren mit der Schulbibliothekarischen Arbeitsstelle der Stadt Frankfurt dafür einsetzt, die Schulbibliotheken in der Mainmetropole mit neuen Büchern auszustatten. In diesem Jahr wurden mit den rund 2.200 im Oktober 2016 eingesammelten Büchern zehn

Schulbibliotheken sowie die Manuel-Neuer-Foundation unterstützt. Und auch dieses Jahr saßen die fleißigen Helfer Kay Lied (l.), Frank Gaffrey (r.) und Jan Pfefferle (v.) am Ende wieder auf einem riesigen Stapel Bücherkisten mit vielen neuen Schätzen für die Schulbibliotheken dieser Stadt.