
Zur Sache



Daniel F. Pinnow
Akademie für Führungskräfte Bad Harzburg

► *Was müssen Senior und Junior bei der Unternehmensnachfolge beachten?*

Bei der Regelung der Unternehmensnachfolge geht es immer um mehr als ums bloße Geschäft: Der Senior muß sich mental auf die Zeit nach dem Führungsstreß einstellen. Gleichzeitig leidet der Junior nicht selten unter dem übermächtigen Schatten des „Patriarchen“ und dem Damoklesschwert der Überforderung. Diese unausgesprochenen Konflikte auf der Beziehungsebene treffen meistens mit handfesten sachlichen Aufgaben der steuerrechtlichen und finanziellen Neuausrichtung zusammen – mit der entsprechenden Hektik. Übergaben erfolgen oftmals auf den letzten Drücker und sind nur selten von langer Hand geplant. Überhastet werden dann blitzschnell die dringenden vor den wichtigen Dingen erledigt. Unter dem Druck der Alltagshektik kann es gar nicht zu einem bewußt vollzogenen Wechsel mit neuer Zielsetzung kommen. Statt dessen wird nach außen „Business as usual“ geübt, während innere Konflikte schwelen und zur Belastung werden, weil sie nie ausgesprochen wurden. Eh er sich versieht, kämpft der Junior dann bei jeder Initiative gegen Ablehnung in dem eigenen Betrieb – den bekannten Chor des „Das haben wir schon immer so gemacht“. Auch der Senior, der dann als Mentor dringend gebraucht würde, kann wenig ausrichten. Entweder will er nicht

helfen – oder er kann nicht helfen, weil seine neue Rolle nie richtig definiert wurde. Senior und Junior sollten sich deshalb lange vor dem eigentlichen Zeitpunkt der Übernahme die Zeit nehmen, um im persönlichen Gespräch – am besten unter Leitung eines unbeteiligten Coachs – ihre gemeinsamen Ziele zu klären und eine gemeinsame Vision für die Zukunft des Unternehmens zu entwerfen. Der Junior muß vor allem für sich die Frage klären, mit welcher Energie und Herzblut er das Unternehmen tatsächlich übernehmen möchte und was seine eigentlichen Motive sind. Nur wenn diese Punkte geklärt sind, läßt sich der formale Ablaufplan festlegen: Die Unternehmensübergabe ist ein klassischer Change-Prozeß, der wie jeder Entwicklungsprozeß in typische Phasen zu unterteilen ist. Neben der Inhalts- und Strukturebene (Orientierung und Klärung, Zielformulierung und -findung, Kommunikation und Umsetzung) muß auch die Beziehungsebene (Einbindung der Führungskräfte, Kooperation, Konflikt- und Feedback-Kultur) berücksichtigt werden. Viele Unternehmensübergaben verlaufen auch deshalb so unglücklich, weil Senior und Junior zwar ihr Verhältnis geklärt haben, Mitarbeiter und Kunden allerdings nur informieren und nicht einbeziehen wollen. Dabei müssen alle wissen, welchen Einfluß der Namenswechsel auf die Unternehmenskultur hat. Die gern verkündete Maxime „Eigentlich ändert sich nichts, der Junior ist ja auch schon lange im Geschäft“ ist meist bereits die erste Untergrabung der Autorität der neuen Führungskraft. Eine Führungskraft, unter der sich nichts ändern wird, ist austauschbar und profillos, nicht gerade die beste Voraussetzung für Akzeptanz und Vertrauen. Natürlich muß ein Junior nicht gleich die Revolution ausrufen. Aber die Ausgabe von Zielen und Visionen ist anfangs wichtiger als die Konzentration auf solide Buchführung und Aufrechterhaltung des Status quo.