

# Fragezeichen „Firmen-Sitz“

Einen neuen Geschäftsführer für die Unternehmensnachfolge zu finden, ist noch keine Garantie dafür, dass er auch akzeptiert ist. Wie die Integration gelingen kann



Foto: © lassetdesignen - Fotolia.com

|| Wer wird der Neue und was hat er vor? Klare Kommunikation auf allen Ebenen erleichtert die Integration eines neuen Geschäftsführers in einen Familienbetrieb.

Die Nachfolge in einem Familienbetrieb rechtzeitig zu regeln, bedeutet sehr häufig einen erheblichen personellen und zeitlichen Aufwand – unabhängig davon, ob die Lösung intern oder extern gefunden wird. Selbst wenn bereits eine gute Nachfolgerwahl zur Sicherung des Unternehmens getroffen ist, kann sich die Integration des Neuen als schwierig herausstellen. Die veränderte Führungssituation erfordert bei den Gesellschaftern, der Belegschaft und dem vorherigen Geschäftsführer möglicherweise einen Kraftakt der Akzeptanz. Gelingt das nicht, ergeben sich statt des erhofften reibungslosen Übergangs Vorbehalte auf beiden Seiten – der Beginn eines ungunstigen Betriebsklimas. Wer einige wichtige „Spiel-

regeln“ beachtet, kann verhindern, dass es dazu kommt.

Die Integration eines Unternehmensnachfolgers vollzieht sich in organisatorischer und kommunikativer Hinsicht in drei Phasen: erstens schon unmittelbar, nachdem die Entscheidung für den Neuen gefallen ist, zweitens mit dem Einstieg des künftigen Geschäftsführers und drittens, wenn der Nachfolger seine Tätigkeit schon einige Tage lang ausgeübt hat.

**Im „Vorfeld“: Mit offenen Karten spielen**  
Die Ankunft eines neuen Geschäftsführers bedeutet in der Regel, dass sich einige Dinge verändern. Zwar achten Familiengeschaft-

ter darauf, dass der gewählte Kandidat, dem sie einen wesentlichen Teil ihres

www.team-vc.de

**FLORACK**  
IMMOBILIEN  
GMBH & CO. KG

**Entwickeln & Verwalten**  
[www.florack.de](http://www.florack.de)

## INFO

## Phasen-Weise: So gelingt die Integration eines neuen Geschäftsführers von allen Seiten

	Phase 1: Vor dem Einstieg	Phase 2: Bei der Übernahme	Phase 3: Nach dem Einstieg
Aktivitäten Gesellschafter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frage beantworten: „Wem vertrauen wir einen wesentlichen Teil unseres Vermögens an?“</li> <li>- Vermeintliche Tabuthemen benennen und mit dem Neuen erörtern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstellungsveranstaltung für die Belegschaft dazu nutzen, die Entscheidung zu begründen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probezeit des Neuen dazu nutzen, die Fortsetzungsentscheidung zu treffen und dem Betroffenen zu kommunizieren</li> </ul>
Aktivitäten Alt-Geschäftsführer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungshaltung definieren und mit Nachfolger abgleichen</li> <li>- Kompetenzen und Zuständigkeiten klären</li> <li>- Stakeholder über den Wechsel informieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstellungsveranstaltung für die Belegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung des Nachfolgers bei den wichtigsten Kunden und Lieferanten</li> <li>- Vorstellung bei weiteren Stakeholdern</li> </ul>
Aktivitäten Neu-Geschäftsführer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungshaltung definieren und mit Vorgänger abgleichen</li> <li>- Kompetenzen und Zuständigkeiten klären</li> <li>- Organisatorisches Arbeitsumfeld klären</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönliches Kennenlernen der Führungskräfte und der gesamten Belegschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennenlernen der Stakeholder</li> <li>- Frühzeitige Information an die Belegschaft über Veränderungsmaßnahmen</li> <li>- Management von Stör-faktoren</li> <li>- Fortsetzungsentscheidung</li> </ul>

Vermögens anvertrauen, zur bestehenden Unternehmenskultur passt. Diese Vorsicht schränkt jedoch keineswegs die Handlungsfreiheit des neuen Geschäftsführers ein, beispielsweise Geschäftsprozesse mit dem Ziel

der konsequenteren Kundenorientierung und der nachhaltigen Kostensenkung zu optimieren. Sorgen der Mitarbeiter – und eventuell auch der Familiengeschafter – vor Veränderungen ist aber erfahrungsgemäß ein Fak-

tor, der notwendige Innovationen verzögert oder sogar verhindert. In diesen Fällen stärkt der ausscheidende Geschäftsführer die innerbetriebliche Position seines Nachfolgers dadurch, dass er bereits auf das zu erwartende „Change-Management“ hinweist und ihm somit den kommunikativen Ballast erspart.

## Nicht warten - Starten!

Jetzt freie Ausbildungsstellen für 2015 und auch schon für 2016 melden. Jetzt frühzeitig Chancen nutzen für die Suche nach Bewerbern

Meldung freier Ausbildungsstellen oder Hilfe bei der Bewerbersuche

Gebührenfreier Anruf unter: 0800 4 5555 20 | [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)



**Bundesagentur für Arbeit**

Agentur für Arbeit | Aachen - Düren

Vor dem Einstieg empfiehlt es sich für die alte und die künftige Geschäftsführung, ihre jeweiligen Erwartungshaltungen zu definieren und abzustimmen. Dazu gehört beispielsweise, die in der Probezeit zu bearbeitenden Themen und Aufgaben inhaltlich und zeitlich zu strukturieren. Kompetenzen und Zuständigkeiten sind eindeutig zu klären – dies umso mehr, wenn der abtretende Geschäftsführer noch eine Zeit lang mit seinem Nachfolger zusammenarbeitet. In der Phase „vor dem Einstieg“ sollten sich die Familiengeschafter nicht davor scheuen,

**Ansprechpartner für redaktionelle Beiträge**

IHK Aachen, Mischa Wyboris, Tel.: 0241 4460-232, Fax: 0241 4460-148, [mischa.wyboris@aachen.ihk.de](mailto:mischa.wyboris@aachen.ihk.de)

vermeintliche „Tabuthemen“ zu benennen und mit dem neuen Geschäftsführer zu erörtern. Unterbleibt das, entwickeln sich solche Aspekte – zum Beispiel notwendige Entlassungen, Rationalisierungsmaßnahmen, örtliche Produktionsverlagerungen oder Verkäufe von Unternehmensteilen – zu innerbetrieblichen Konflikten, die schnell zu einer „vergifteten Atmosphäre“ führen. Auch die frühzeitige Regelung des organisatorischen Arbeitsumfelds des künftigen Geschäftsführers erhöht die Wahrscheinlichkeit seiner konfliktfreien Integration. Hierbei geht es etwa um die personelle Besetzung des Vorzimmers, die Benennung der Assistenz und die Ausstattung der Geschäftsführungsräume.

Sehr wichtig ist auch die baldige Information an die Stakeholder des Unternehmens. Hierbei genießt die rechtliche Situation des künftigen Geschäftsführers selbstverständlich besonderen Schutz. Die Information an die Belegschaft hat Priorität, denn sie ist wohl

neben den Gesellschaftern am stärksten von dem Geschäftsführungswechsel betroffen. Zu den weiteren Stakeholdern zählen Kunden, Lieferanten, Banken, Wirtschaftskammern, Verbände, Politik und Verwaltung sowie die Medien.

#### Bei der „Ankunft“: Unbedingt persönlich werden

Mit dem offiziellen Arbeitsbeginn des Nachfolgers empfiehlt sich eine Vorstellungsveranstaltung, die sich an die Belegschaft richtet. Der oft genutzte Aushang am „Schwarzen Brett“ und das Rundschreiben an alle Beschäftigten hat mit moderner Unternehmensführung kaum noch etwas zu tun. Hier gilt: Persönliche Nähe führt zu höherer Akzeptanz und begünstigt den Prozess der Integration. Im Rahmen einer Vorstellungsveranstaltung können Gesellschafter und Altgeschäftsführer ihre getroffene Entscheidung erläutern und so den künftigen Geschäftsführer „mit Rückendeckung“ einbringen.

#### Im Tagesgeschäft: Keine Vorbehalte entstehen lassen

In der Phase der tatsächlichen Integration stehen Besuche bei den wichtigsten Kunden und Lieferanten an, und es geht um das namentliche Kennenlernen der Belegschaft. In diesem Zeitraum ist es wichtig, Umsetzungsmaßnahmen zu überprüfen und ein „Management möglicher Störfaktoren“ zu betreiben. Veränderungen sollten der Belegschaft in dieser Phase frühzeitig mitgeteilt werden, um keine Vorbehalte gegenüber der neuen Geschäftsführung entstehen zu lassen. Die Erfahrung zeigt, dass diese Zeitspanne häufig für ein Kräfteressen zwischen der höchsten Unternehmensebene und den nachgeordneten Stufen genutzt wird. Noch während der Probezeit oder unmittelbar nach deren Verstreichen sollten beide Seiten eine klare und bewusste Fortsetzungsentscheidung begründen – und kommunizieren.

*Prof. Dr. Herbert Schmidt,  
Prof. Dr. Gerd Wassenberg*



## 21 Jahre die Firma großgemacht.

11 Jahre den Erfolg genossen.

Und nicht 1 Stunde Zeit über das Danach nachzudenken?

Die S-UBG ist ihr Partner für zukunftsweisende Lösungen in der Unternehmensnachfolge. Nehmen Sie sich eine Stunde Zeit für unsere unverbindliche Beratung. Es geht um Ihr Unternehmen.

Gründung | Frühphase | Wachstum  
Gesellschafterwechsel | Nachfolge | Going Public

 **S-UBG**  
VISIONEN REALISIEREN

**S-UBG** – Die Unternehmensbeteiligungsgesellschaft der Sparkassen in Aachen | Düren | Euskirchen Heinsberg | Krefeld | Mönchengladbach [www.s-ubg.de](http://www.s-ubg.de)