

Nachfolgeregelungen in der Chefetage:

„Er muss Akzente setzen“



Von Andreas Erbenich,
Personalberater.

Der demografische Wandel ist in vollem Gange. Als brandaktuelles Thema gilt in diesem Zusammenhang die Besetzung von Top-Positionen auf der ersten Ebene. Aus Altersgründen oder aus Gründen der persönlichen Lebensplanung übergeben Firmengründer bzw. -inhaber die Leitung ihres Unternehmens an die nächste Generation. Betroffen sind selbstverständlich auch Unternehmen, die bisweilen von „Fremd“-Geschäftsführern gemanagt werden und die die Altersruhegrenze erreichen.

Im Zuge der Nachfolgeregelung gibt es – vereinfacht formuliert – zwei Varianten: die familieninterne Nachfolge oder die Nachfolge durch „Fremd“-Geschäftsführer (die gesellschaftsrechtlichen Konsequenzen im Rahmen einer Beteiligung bleiben im Folgenden unberücksichtigt).

Entweder handelt es sich hier um Familienmitglieder, die im Idealfall nach ihrer Ausbildung und Einarbeitung nach und nach Verantwortung übernehmen. Oder wenn kein hoffnungsvoller Spross im Rahmen der „Thronfolge“ zur Verfügung steht, bleibt die Weiterführung in aller Regel einem Manager vorbehalten.

Dies ist dann eine Führungskraft, die sich das Vertrauen in der bestehenden, vielleicht langjährigen Zusammenarbeit bereits erworben hat. Oder man hat sich spätestens jetzt Gedanken über die Einstellung eines „Neuen“ zur Sicherstellung des weiteren Erfolges zu machen.

Der große Zapfenstreich – Wachablösung in der Chefetage

Was von einer solchen Neubesetzung abhängt, ist von weitreichender Bedeutung: So gilt es oftmals ein Lebenswerk weiterzuführen, Marktanteile, Standorte und Ar-

beitsplätze zu sichern bzw. auszubauen. Der Neue muss die Position nicht nur im operativen Geschäft, also im Tagesgeschäft ausfüllen; der Stelleninhaber hat auch konzeptionell und strategisch zu denken und zu handeln. Neue Märkte und Innovationen sind ins Visier zu nehmen. Nur so kommt man nach vorne! Einfach nur auf business as usual zu setzen, interessiert keinen Unternehmertyp.

Übernehmen externe Führungskräfte im Rahmen des Generationswechsels Verantwortung, so hat das für alle Beteiligten Konsequenzen, die man kennen muss: Gerade, wenn man den Nachfolger eines sehr prominenten und/oder erfolgreichen Unternehmensverantwortlichen sucht. Oder wenn man in einem mittelständischen Unternehmen die Führung übernimmt, das noch stark von der Gründerfamilie dominiert wird. In solchen Fällen braucht es unter Umständen eine Weile, bis man seine Vorstellungen umsetzen kann.

Fragen, die sich zu jedem Zeitpunkt ergeben können, sind: Sind die bisherigen Strategien zukunftsfähig? Muss man bzw. kann man in einem überschaubaren Zeitraum den Kurs korrigieren? Oder muss man ein – mit Rücksicht auf Tradition und Sitte – die nächsten Jahre mit dem leben, was historisch einmal erdacht wurde.

Ich empfehle für die erfolgreiche Integration auch bei einer neuen Führungspersönlichkeit in der Chefetage in den ersten 100 Tagen eine Bestandsaufnahme zu machen, Entscheidungsträger, Kunden, Mitarbeiter und Aufsichtsgremien kennen zu lernen. Auf Basis dieser Erfahrungen kann man einen Plan entwickeln und ihn nach 100 Tagen allmählich umsetzen.

Wichtig ist auch: Vertrauen schaf-

fen und Fantasie wecken. Beides wird leider in vielen Bereichen vernachlässigt. Ein guter Manager ist verlässlich gegenüber seinen Gesprächspartnern und verspricht nichts, was er nicht halten kann.

Überbrückung der Nachfolge durch Manager auf Zeit

Zu einem dringenden, manchmal existenzbedrohenden Problem ist die rechtzeitig geregelte Nachfolge für den Unternehmer geworden. Besonders in mittelständisch orientierten Unternehmen im Familienbesitz scheitert die geordnete Nachfolgeregelung gelegentlich, weil Wechselfälle des Schicksals plötzlich eine andere, aber rasch verfügbare Managementlösung erzwingen. Manager auf Zeit bringen unternehmerische Qualität in hoher Intensität ein, bis die endgültige Regelung gefunden ist. In jedem Fall gilt: Bei der Suche und Auswahl des neuen Unternehmensverantwortlichen ist größte Sorgfalt angesagt. Intuition ist unter diesen Bedingungen wenig erfolgswirksam. Gefragt sind geeignete Verfahren und Instrumente der Personalauswahl.

Dies wird in Zukunft eher schwieriger, weil die Erwartung an die Führungsrolle weiter zunimmt: man muss die Position inhaltlich ausfüllen, menschlich kompetent sein und Akzente setzen. Warnende Beispiele für Wertevernichtung in der jüngeren Geschichte kennen wir alle aus den Bilanzpressekonferenzen und Wirtschaftsnachrichten. ●

Ihr
Andreas Erbenich