

Nachfolgeregelung 2019/2020

Bei diesem Fall handelte es sich um ein Unternehmen, das seit über 50 Jahren am Markt ist. Es beschäftigt circa 15 Mitarbeiter und stellt in der Inhouse-Manufaktur Produkte höchster Qualität aus drei verschiedenen Bereichen her.

Im Jahr 2019 plante dieses Unternehmen die Firmennachfolge vom Unternehmenschef auf die Tochter. Da es sich um eine familieninterne Übergabe handelte, spielten hier nicht nur unternehmerische Interessen eine Rolle. Tatsächlich wurden diese vielfach von familiären Themen/Konflikten und emotionalen Motivationen überlagert, was die Gespräche mit den Beteiligten nicht immer einfach machte.

Bevor diese Gespräche überhaupt geführt werden konnten, sollte anhand einer mehrtägigen und sehr intensiven Mitarbeiteranalyse herausgefunden werden, in welchen Bereichen in der Firma Probleme und Störungen vorlagen. Diese Analyse und die hier ablesbaren Ergebnisse bildeten die Basis für eine umfassende Neustrukturierung der Führungsebene.

Die Mitarbeiteranalyse resultierte in einem ungefähr 30 Seiten umfassenden Bericht. Dieser enthielt neben der Problematik eines bestimmten Bereichs auch eine Risikoeinschätzung durch UnternehmerBerater und dessen konkrete Lösungsvorschläge.

Warum war die Einbeziehung der Mitarbeiter von besonderer Wichtigkeit? Auch und insbesondere von Seiten der Beschäftigten war mehrfach der ausdrückliche Wunsch formuliert worden, die Unternehmensnachfolge zu regeln. Einer der Gründe lag in den Kommunikationsschwierigkeiten mit der Führungsetage. Explizit wurde hier deren Führungsart bemängelt und in der Analyse offen adressiert.

Wie eingangs bereits erwähnt, bauten auf dieser Analyse Beratungen und Gespräche mit dem Inhaber und seiner designierten Nachfolgerin auf. Diese waren teils sehr emotionaler Natur, wurden aber immer im offenen und konstruktiven Dialog geführt. Nicht zuletzt aufgrund der familiären und emotionalen „Lasten“ entschlossen sich die beiden Parteien – Unternehmenschef und Nachfolgerin – zusammen mit UnternehmerBerater sogenannte „Spielregeln“ aufzustellen. Diese wurden speziell auf sie und ihre Sorgen, Ängste und Bedürfnisse zugeschnitten und umfassten insgesamt 7 Unterpunkte. Mit Hilfe dieser Spielregeln sollte das weitere Zusammenleben zwischen Chef und Nachfolgerin bis zum konkreten Austrittsdatum des Firmengründers geregelt werden.

Der Inhalt der Spielregeln: Im Besonderen wurde hier festgelegt, wann welche Termine einzuhalten waren. Dazu zählten:

1. Einzelne Aufgaben und Kompetenzen und wann diese an die Nachfolgerin übergeben werden sollten
2. Einzelne Kompetenzbereiche, die bereits vor der finalen Übergabe übergehen sollten.

Zudem wurden Konsequenzen/Maßnahmen bestimmt. Diese sollten eintreten, wenn eine der beiden Parteien eine der Spielregeln durch Nichtbefolgung gebrochen hatte. So sollten „Grenzüberschreitungen“, wenn nicht gänzlich vermeidbar, so doch zumindest minimiert, bzw. nochmal bewusst gemacht werden.