



Gemeinsam mit dem Auftraggeber erstellt Silke Tegeler einen Zeitplan, der kontinuierlich überprüft wird. Sie weiß, dass es darauf ankommt, die beschlossenen Veränderungen im Alltag zu leben – und nicht nachzulassen.

EMOTIONAL UNTERSCHÄTZT?

Woran eine gut vorbereitete Unternehmensnachfolge scheitern kann

Bei anstehenden Unternehmensnachfolgen rücken alte und neue Geschäftsführungen als Haupt-Protagonisten in den Fokus. Die Mitarbeitenden als ebenfalls Betroffene bleiben jedoch allzu oft außer Acht, meint die Unternehmensberaterin Silke Tegeler. Sie setzt darauf, vor und während einer Übergabe auch das Gehör der Belegschaft zu suchen, um nachhaltige Strategien zu entwickeln. Ansonsten drohe das Abwandern der Leistungsträger und damit der Verlust unersetzlicher Kompetenz.

Ein typischer Fall: Der Senior-Geschäftsführer eines im Raum Osnabrück ansässigen Bauunternehmens mit rund 50 Beschäftigten hatte bereits das passende Alter erreicht, um in den wohlverdienten Ruhestand zu wechseln.

Als möglicher Nachfolger stand sein Sohn bereit, der über die entsprechende Ausbildung in einem anderen Betrieb und daher auch über einen breiten Erfahrungshorizont verfügte. Vater und Sohn einigten sich grundsätzlich auf eine Unternehmensnachfolge, und auf den ersten Blick schienen die besten Voraussetzungen hierfür gegeben zu sein.

„Doch dieses Bild zerfiel sehr schnell, als beide Personen das Unternehmen parallel führten – oder besser gesagt: aneinander vorbei. Denn immer wieder kassierte der Senior die Entscheidungen des Juniors ein und demontierte damit dessen Autorität vor den Augen der Angestellten. Führende, langjährige Mitarbeiter standen angesichts unklarer Verantwortlichkeiten und lähmenden Kompetenzgerangels kurz vor dem Absprung. An die-

sem Punkt war sogar das geschäftliche Überleben der Firma infrage gestellt“, berichtet Silke Tegeler, Inhaberin der Unternehmensberatung Strategiewerk Tegeler aus Bramsche bei Osnabrück. Sie begleitete die Baufirma bei der Nachfolgeregelung.

Leistungsträger auf dem Absprung

Ihrer Erfahrung nach sind es gerade die Leistungsträger einer Firma, die besonders sensibel auf Unstimmigkeiten reagieren und erwägen, den Arbeitgeber zu wechseln. „Ein schwelender Generationenkonflikt wirkt sich nun einmal nicht motivierend aus. Sowohl in meiner heutigen Tätigkeit als Unternehmensberaterin als auch mehrfach zuvor als angestellte Führungskraft habe ich ähnliche Szenarien immer wieder erlebt“, sagt Silke Tegeler.

Das Fazit der ehemaligen Prokuristin und Vertriebsleiterin aus der Mode- und Textilbranche lautet: Auch und gerade im Laufe einer Unternehmensnachfolge dürfe die Aufmerksamkeit nicht nur auf die in der ersten Reihe Handelnden gerichtet sein, sondern ebenso auf jene, die

in Sonntagsreden gern als „das wichtigste Kapital der Firma“ bezeichnet werden – die Mitarbeitenden!

Vorhandenes Knowhow besser nutzen – auch für Veränderungen

Deshalb behalte sie bei der Begleitung einer Unternehmensnachfolge immer auch die Sichtweise der Belegschaft im Blick. Deren Wissen und Erfahrung mit einzubinden, sei unerlässlich. So ist die Übergabe der Geschäftsführung an die nächste Generation in den meisten Fällen mit wesentlichen Änderungen in Geschäftsprozessen und -strukturen verbunden, wie beispielsweise der Digitalisierung und der Einführung neuer Technologien.

In solchen Situationen ist Silke Tegeler auch als Prozessmanagerin gefragt. Sie weiß: „Die jüngere Generation ist in der Regel hoch motiviert, viel zu verändern – oftmals auch zu viel auf einmal. Entscheidend ist aber, den Erfahrungsschatz und das Knowhow sowohl der älteren Generation als auch der schon länger im Unternehmen Beschäftigten zu nutzen. Wer dies vergisst, verschenkt nicht nur wertvolles Potenzial, sondern riskiert dabei auch, wichtige Wegbegleiter zu frustrieren und zu verlieren.“

Im Fall des eingangs beschriebenen Bauunternehmens erwies es sich als erfolgsentscheidend, dass die Mitarbeitenden angehört wurden und damit hohe Wertschätzung erfuhren. Außerdem wurden sie über wesentliche betriebliche Angelegenheiten direkt informiert, anstatt möglichen Gerüchten und einem kontraproduktiven „Flurfunk“ Raum zu geben.

Fortschritte kontinuierlich und konsequent prüfen

Die Herausforderung einer Unternehmensnachfolge besteht laut Silke Tegeler selten in dem mangelnden Willen zur Veränderung, sondern eher in der fehlen-



Für die Unternehmensberaterin Silke Tegeler ist die Balance aus neutraler Sicht auf die anstehende Aufgabe einerseits und die Identifikation mit den Zielen des Kunden andererseits sehr wichtig.

den Konsequenz, am Ziel und an den gemeinsam beschlossenen Schritten gleichermaßen festzuhalten. Klare Abstimmungen und Verantwortlichkeiten zu kommunizieren, ist nur ein Teil einer nachhaltigen Strategie. Der andere Teil besteht aber eben darin, die Fortschritte kontinuierlich zu überprüfen und gegebenenfalls die Vorgehensweise zu korrigieren.

Silke Tegeler betont: „Meine Aufgabe hierbei ist einerseits, eine neutrale Analyse einzubringen, die für die Implementierung maßgeschneiderter Prozesse und Abläufe nötig ist. Andererseits braucht es aber auch viel Empathie, um die Motive aller Beteiligten – auf allen Hierarchieebenen – richtig einschätzen zu können. Denn bei allen betriebswirtschaftlichen Erwägungen darf die emotionale Seite nicht unterschätzt werden, die sämtliche in einem Unternehmen tätigen Personen beeinflusst.“

Apropos emotionale Seite: Am Ende der Unternehmensnachfolge erkannte der Senior-Chef die Vorzüge des Loslassens und wusste die Zukunft seines Lebenswerks bei seinem Sohn in den besten Händen.

/// www.strategiewerk-tegeler.de



Foto: Holger Bulk

→ Detmolder Str. 10 • 33604 Bielefeld • Tel.: +49 (0)521 96468-0 • info@kgd-anwalt.de • www.kgd-anwalt.de

KLEIN | GREVE | DIETRICH
RECHTSANWÄLTE

**WEGWEISEND
VORAUSSCHAUEND
ZIELFÜHREND**

BEI UNS SIND SIE RICHTIG.
AUF JEDEN FALL. FÜR JEDEN FALL.

