

## **Der richtige Weg einen Nachfolger ins Unternehmen zu integrieren – Teil 1**

Viele etablierte Planungsbüros stecken im klassischen Nachfolgedilemma. Der Unternehmer geht so langsam auf die 60 zu und möchte sich sukzessive auf die nächste Lebensphase vorbereiten, allerdings ist kein adäquater Nachfolger in Sicht, der das Unternehmen in seinem Sinne fortführen kann. Die Geschäfte laufen gut, die Auftragsbücher sind gut gefüllt und man ist zeitlich voll durch das operative Geschäft ausgelastet. Das Thema Nachfolge ist wichtig, allerdings hat es einfach noch nicht die nötige Priorität und es wird immer weiter nach hinten geschoben. Hinzu kommt, dass die Suche nach geeigneten Kandidaten Geld kostet und man hat einfach noch nicht so richtig den Kopf frei für das Thema. Die Zeit zieht ins Land und der Zeitpunkt des geplanten Ausscheidens des Unternehmers rückt immer näher. Irgendwann ist man an dem Punkt angelangt, an dem es kein Zurück mehr gibt, der Nachfolger soll ja schließlich auch noch vernünftig eingearbeitet werden.

Ist nach langem Hin und Her dann endlich der langersehnte Nachfolger gefunden, dann geht es meistens ganz schnell. Bzgl. des Kaufpreises wird man sich einig, die rechtlichen sowie steuerlichen Hürden werden genommen und schon ist der Nachfolger in der neuen Funktion. Für viele ist dann damit der Prozess auch so gut wie abgeschlossen - allerdings fangen die wirklichen Herausforderungen häufig jetzt erst an.

Warum ist dem so?

Weil der Nachfolgeprozess erst dann abgeschlossen ist, wenn der Nachfolger erfolgreich in das Unternehmen integriert ist.

Dieser Integrationsprozess braucht allerdings seine Zeit und bedeutet für alle Beteiligten eine Menge Arbeit, da unterschiedliche Interessenlagen unter einen Hut gebracht werden müssen. Der Übergeber, der meist über Jahre hinweg das Unternehmen erfolgreich geführt, Strukturen geschaffen und die Unternehmenskultur geprägt hat, möchte, dass sein Lebenswerk in ähnlichem Stil fortgeführt wird.

Auf der anderen Seite steht der Übernehmer, der voller Tatendrang und hoch motiviert so schnell wie möglich in seiner neuen Rolle ankommen möchte. Er hinterfragt alles, möchte die Mitarbeiter, die Unternehmenskultur, die Prozesse und Kommunikationsstrukturen kennenlernen aber parallel auch eigene Ideen einbringen und mitgestalten, was natürlich Konfliktpotential auf allen Ebenen mit sich bringt. Und dann sind da auch noch die Mitarbeiter, die auch mit gewissen Erwartungen und Vorstellungen den Veränderungsprozess beobachten und wahrnehmen, schließlich sind sie in der täglichen Zusammenarbeit mit dem Übergeber und dem Übernehmer auch direkt betroffen. Das Managen von genau diesen Erwartungshaltungen gegenüber allen Beteiligten, stellt die größte Herausforderung in der erfolgreichen Gestaltung eines Integrationsprozesses von Nachfolgern dar.

Die unterschiedlichen Interessen seitens des Übergebers, des Übernehmers und der Mitarbeiter zeigen, wie sensibel an den Integrationsprozess eines Nachfolgers herangegangen werden muss. Es ist kein Prozess für den es eine allgemeingültige Checkliste gibt, die „abgehakt“ werden kann. Neben der Einarbeitung in fachliche und organisatorische Themen geht es um die optimale Zusammenführung von Erwartungen, Ängsten und Emotionen aller Beteiligten im Unternehmen, die im Zuge des Wechsels im Chefsessel aufkommen. Da diese „weichen Faktoren“ nur schwierig planbar und vorhersehbar sind, werden diese im Nachfolgeprozess oft außer Acht gelassen und man

verlässt sich darauf, dass diese im Prozess situativ gelöst werden. Dieses Bewusstsein ist häufig zu Beginn des Nachfolgeprozesses seitens des Übergebers nicht vorhanden. Je mehr Zeit man sich im Vorfeld für die Planung des Integrationsprozesses und das Managen der verschiedenen Erwartungshaltungen nimmt, desto größer ist die Chance auf eine erfolgreiche Integration des Nachfolgers.

Aber welche Konsequenzen kommen auf ein Unternehmen zu, wenn die Integration eines Nachfolgers scheitert?

1. Die erneute Suche nach einem Nachfolger kostet immer viel Geld und Zeit.
2. Mitarbeiter müssen sich nach dem gescheiterten Integrationsprozess erneut auf eine neue Führungskraft einstellen, was meistens zu Lasten der Produktivität und der Motivation geht.
3. Ein häufiger Führungswechsel kann zu demotivierenden Effekten bei den Mitarbeitern führen.
4. Die Qualität der Arbeit leidet, da man mehr mit der Lösung interner Probleme beschäftigt ist, als sich um die Kundenbedürfnisse zu kümmern.
5. Der Abgang gut vernetzter Mitarbeiter kann zu einem Imageverlust des Unternehmens führen.

Die anfallenden Kosten im Zuge einer gescheiterten Integration sollten zudem nicht unterschätzt werden, da die finanziellen Auswirkungen häufig nur schwierig messbar sind. Experten rechnen mit bis zu 40 % des Jahresgehältes einer zu besetzenden Stelle.

Was kann man tun, damit genau dies nicht geschieht?

Der Übergeber sollte sich frühzeitig mit der Thematik „Integration eines Nachfolgers“ auseinandersetzen und sich am besten extern beraten lassen. Wichtig ist an dieser Stelle, die ganzheitliche Betrachtung des Prozesses mit allen Auswirkungen und Konsequenzen für das Unternehmen.

Grundlegend sollten Sie bei der Integration von Nachfolgern folgende Punkte beachten:

1. Übergeber und Übernehmer brauchen ein gemeinsames Verständnis über die Ziele, das Vorgehen und den zeitlichen Rahmen des Integrationsprozesses.
2. Ein schriftlich fixierter Integrationsplan mit klar definierten Zielen und Zuständigkeiten ist zielführend.
3. Kommunizieren Sie die geplanten Veränderungen zeitnah, offen und transparent in Richtung der Mitarbeiter.
4. Binden Sie die Mitarbeiter aktiv mit in den Prozess ein.
5. Messen Sie dem Thema die notwendige Priorität bei, passen Sie in Abstimmung mit allen Beteiligten Ihren Plan immer wieder an neue Gegebenheiten an und führen Sie den Prozess konsequent zu Ende.
6. Schaffen Sie klare Verantwortungen. Legen Sie eine Person fest, die dafür Sorge trägt, dass die gesetzten Ziele erreicht werden, sei es der Übergeber, der Übernehmer oder ein externer Berater.

Es gibt keine Garantie für eine erfolgreiche Integration eines Nachfolgers in das Unternehmen, allerdings kann man im Vorfeld eine Menge tun, damit diese erfolgreich wird. Die Schlüssel zum Erfolg liegen in der Planung, der Einbindung aller Beteiligten, der Kommunikation und der konsequenten Begleitung des Prozesses.