

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Schulungsunterlagen zur Unternehmensnachfolge für Familienunternehmen, Nachkommen und Jungunternehmer.

THEMEN/INHALT DER TRAININGS

- Awareness raising von Unternehmern und potenziellen Nachfolgern (Kroatien)
- Awareness Raising und Call to Action für die öffentliche Verwaltung (Polen)
- Familienunternehmen im Wandel: Bewältigung des Wandels (Tschechien)
- Identifizierung und Auswahl eines geeigneten Nachfolgers (Slowakei)
- Effektiver Wissens- und Machttransfer (Österreich)



TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Awareness Raising von Unternehmern und potenziellen Nachfolgern

AWARENESS RAISING VON UNTERNEHMERN UND POTENZIELLEN NACHFOLGERN

- Betriebsübergabe ist einer der wichtigsten Bereiche, dem jeder Unternehmer maximale Aufmerksamkeit schenken sollte. Dies ist besonders in Familienunternehmen wichtig, bei denen das Unternehmen von einer Generation auf die nächste übertragen wird.
- Eine Betriebsübergabe ist für kleinere Unternehmen und für Unternehmen, bei denen der etablierte Eigentümer eine dominante Rolle spielt, schwieriger.
- Betriebsübergaben sind sowohl im Geschäftslebenszyklus als auch im Lebenszyklus des Unternehmers Standard.



- Betriebsübergaben werden nach wie vor häufig durch Pensionierung des Unternehmers ausgelöst. Eine Pensionierung ist jedoch nicht ausschließlich der einzige Grund für Betriebsübergaben.
- Es gibt verschiedene Gründe für eine frühzeitige Übergabe: persönliche Entscheidungen (Frühpension, Berufswechsel etc.), Veränderung der Wettbewerbsbedingungen und/oder unvorhersehbare Ereignisse (Scheidung, Krankheit, Tod etc.)



- Viele Unternehmer, insbesondere jene, die über mehrere Jahre hinweg ihr eigenes Unternehmen gegründet und aufgebaut haben, zögern das Unternehmen loszulassen und es fällt ihnen schwer die Übergabe vorzubereiten.
- Der Transfer von Wissen und Fähigkeiten erfolgt in diesen Fällen sehr spät, wenn überhaupt.
- Dies hat zur Folge, dass der Transfer oft nicht ausreichend vorbereitet ist.
- Der Mangel an Planung und Offenheit kann sich bei unvorhersehbaren Ereignissen schwerwiegend auf die Kontinuität des Unternehmens auswirken.



- Im Schnitt dauert es 2 bis 5 Jahre, bis ein Unternehmen komplett übergeben wurde, jedoch dauert dies in vielen Fällen auch länger. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen soliden Plan mit klaren, realistischen Zeitplänen zu entwickeln, damit die Ziele nicht aus den Augen verloren gehen.
- **Am Anfang des Übergabeprozesses sollten Übernehmer und Übergeber eine Momentaufnahme der eigenen persönlichen, wirtschaftlichen, familiären und sozialen Situation machen und diese miteinander vergleichen.**
- Nach genauer Betrachtung aller Aspekte, kann man abstimmen, wie gut man auf dieses große Vorhaben vorbereitet ist und dies kann als gute Grundlage dienen um die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.



- Um eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation zu machen, muss man sich die richtigen Fragen stellen und diese wahrheitsgemäß beantworten.
- **Zum Beispiel:**
 - Habe ich meine Pläne zur Betriebsübergabe offen und ehrlich mit meiner Familie und meinen Mitarbeitern besprochen?
 - Weiß ich, welche Rolle ich innehaben will bis ich das Unternehmen verlasse? Habe ich mich entschieden, wann ich gehen werde?
 - Weiß ich, wovon mein Unternehmen lebt?
 - Bin ich von den richtigen Leuten umgeben? Weiß ich, wer mir helfen kann, um die Übergabe meines Unternehmens zu gestalten?
- Diese Fragen zielen darauf ab, um zu verstehen, ob die idealen Randbedingungen für den Übergabeprozess gegeben sind. Ebenfalls kann man Kernthemen identifizieren, welche noch nicht gegeben sind und daraus einen Maßnahmenplan gestalten, um mögliche Risiken zu vermeiden und einen erfolgreichen Übergabeprozess zu gestalten.



- Der nächste Schritt ist den Übergabeplan zu verschriftlichen und Schritt für Schritt durchzuführen. Der Plan soll gemeinsam in Abstimmung mit der Familie entstehen.
- Folgende Punkte soll der Übergabeplan enthalten: strategischer Plan, Machttransfer, Nachfolgetrainingsplan, Kommunikation.
- **Strategischer Plan** - dieser sollte Werte, Mission, Strategien und Geschäftsvisionen beinhalten, die man sich für die das Unternehmen steht.
- **Machttransfer** ist eine der schwierigsten Aufgaben, die sich der Eigentümer stellen muss. Des weiteren ist das Fach- und spezifische Unternehmenswissen eine weitere Form der Macht. Als Eigentümer muss man sich die Zeit nehmen, um mit dem Nachfolger zu sprechen und das strategische Wissen über das Unternehmen zu vermitteln.



- **Nachfolgetrainingsplan** - hilft dem Nachfolger um alle persönlichen, technischen, administrativen und Management relevante Fähigkeiten zu erwerben, die er benötigt, um die Führungsaufgaben vollständig zu übernehmen und das Unternehmen erfolgreich zu führen.
- **Kommunikation** - Hierbei soll ein Art Lenkungsausschuss oder Familienrat eingerichtet werden, um zu besprechen, wie die Übergabe verläuft. Dieser kann auch als Entscheidungsgrundlage dienen.
- Denken Sie daran, dass eine gute Planung der Schlüssel zu einer erfolgreichen Übergabe ist. Aber bevor man einen guten Plan machen kann, muss man sich zuerst mit den richtigen Leuten umgeben.



Interreg



CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Awareness Raising and Call to Action für die öffentliche Verwaltung

Raising awareness - Wissen, Expertise und Kompetenzen sind ein absolutes MUSS bei der Nachfolge in Familienunternehmen

Durch einen relativ hohen und stabilen BIP-Wachstum besteht oftmals die Gefahr das die Vertreter der Behörden den Problemen des KMU-Sektors nicht ausreichend Beachtung schenken.

Aufgrund dessen ist es dringend notwendig die nationalen, regionalen und lokalen Behörden auf das Themenfeld Unternehmensnachfolge hinzuweisen. Das Ziel ist die Bewusstseinsbildung, dass die Unterstützung von Familienunternehmen in diesem Bereich messbare Vorteile für die Region mit sich bringt.

Um das Bewusstsein für dieses Thema zu schärfen, sollten folgende Aktivitäten durchgeführt werden:



ÜBER EIN EIGENES INTERNETPORTAL

- Das Internetportal wird in mehrere Abschnitte unterteilt, die sich an bestimmte Zielgruppen richten, wie z.B. "Unternehmer", "Nachfolger", "Geschäftsumfeld", "Verwaltung".
- Die im Internetportal enthaltenen Informationen sollten Folgendes enthalten: bewährte Verfahren (zur Veranschaulichung der Vorteile für Unternehmer und Nachfolger); Informationen über den Nachfolgeprozess (Datenbank mit Dokumenten und Rechtsakten); einen Abschnitt, in dem die Vorteile für die lokale Wirtschaft beschrieben werden, die sich aus der Entwicklung des KMU-Sektors ergeben; Kontakt zu möglichen externen Beratern, welche die Beteiligten in jeder Phase des Prozesses unterstützen können.
- Die Nutzer des Internetportals sollten Zugriff auf die notwendigen Informationen über entsprechende Links haben.



SOCIAL MEDIA

- Soziale Netzwerke wie *Facebook*, *Twitter* und *LinkedIn* gewinnen immer mehr an Bedeutung.
- Es lohnt sich über ein Social Media-Profil Bewusstsein zu schaffen. Ebenfalls können sich so die Interessierten relativ einfach über den Nachfolgeprozess informieren und Kontakte zu Experten auf diesem Gebiet knüpfen bzw. vernetzt eine Social Media Community auch Unternehmen, welche diesen Prozess erfolgreich abgeschlossen haben und können somit als Best Practice Cases kontaktiert werden.
- Das Profil in den sozialen Netzwerken würde die Rolle der "News" für das Internetportal übernehmen.



TEILNAHME AN NETZWERKTREFFEN

- Die eingeladenen Experten würden das Hauptthema des Treffens in Form einer kurzen Präsentation vorstellen. Es muss nicht unbedingt die Nachfolge in Familienunternehmen selbst sein.
- Die Teilnehmer des Treffens haben genügend Zeit, um während eines inoffiziellen Teils zu diskutieren und Meinungen auszutauschen.
- Es wäre wichtig, dass mehrere Unternehmer, die den Nachfolgeprozess erfolgreich abgeschlossen haben, an der Sitzung teilnehmen. Ihre Erfahrungen werden andere Teilnehmer inspirieren.



TEILNAHME AN SPEZIELLEN WORKSHOPS

- Während der Workshops präsentieren die Experten das Nachfolgethema und Lösungsansätze, die unter anderem von den ENTER-transfer-Projektpartnern erarbeitet wurden.
- Dies wird eine ausgezeichnete Gelegenheit für die Entscheidungsträger sein, sich mit den bewährten Praktiken ausländischer Partner vertraut zu machen.
- Am Ende des Workshops werden die Teilnehmer eine Fachexkursion zu einem Unternehmen machen, welches aufgrund der Nachfolge die Aktivitäten fortsetzt und am Markt erfolgreich ist.



CONSULTING

- Die Einrichtung einer Einrichtung für professionelles Nachfolgeconsulting (mindestens zwei pro Region) würde es ermöglichen, den Nachfolgeprozess in Familienunternehmen bewusster zu gestalten.
- Die Berater werden von Unternehmensförderungseinrichtungen oder lokalen Regierungen aus dem Kreis ihrer Mitarbeiter ernannt. Sie durchlaufen eine Schulung über die gesetzlichen Bestimmungen des Nachfolgeprozesses und die Betreuung von Geschäftskunden.
- Ihre Aufgabe wäre es, Familienunternehmen aus der Region zu finden und zu betreuen, um einen reibungslosen Nachfolgeprozess zu unterstützen.
- Jeder Berater soll mehrere Unternehmen aktiv unterstützen.



Interreg



CENTRAL EUROPE

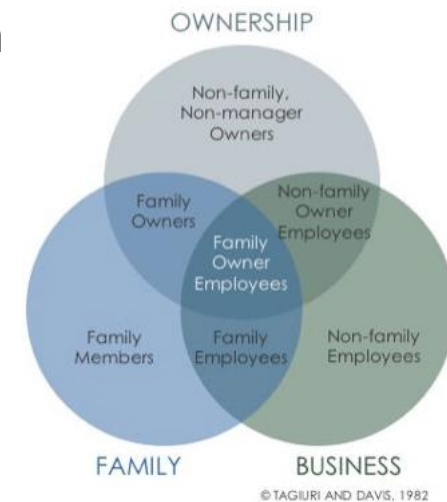
European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

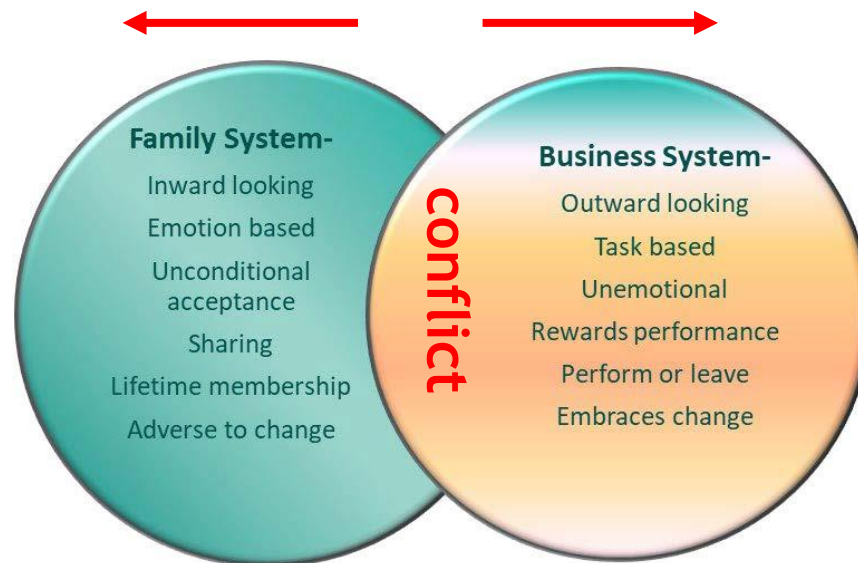
- Familienunternehmen im Wandel: Bewältigung des Wandels

- **Change management ist als wissenschaftliche Disziplin nicht neu**
 - In Familienunternehmen gelten spezifische Ansätze
 - Externe vs. interne Komponenten
 - Verschiedene Aspekte, z.B. situativ, psychologisch,
 - Alle Komponenten und Aspekte müssen berücksichtigt werden, um die Übergabe erfolgreich abzuschließen.
 - Nicht alle Familienmitglieder beteiligen sich am Familienunternehmen - dennoch haben sie einige Rollen.
 - Familie, Unternehmen und Eigentümer müssen sich koordinieren und zusammenarbeiten.
 - Klarheit , Transparenz, Kommunikation und Bildung



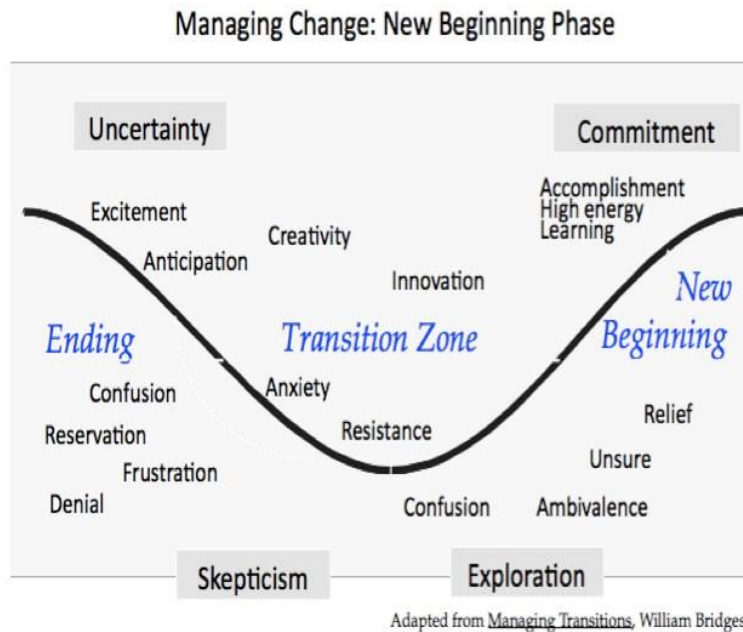
■ Hauptgründe für gescheiterte Übergaben

- Mangel an familiärer Mission und Vision: 10%;
- Vertrauens- und Kommunikationsprobleme innerhalb der Familie: 60%;
- Nichtvorbereitung der Erben auf Rollen und Verantwortlichkeiten: 25%;
- Fehler in der Buchhaltung, Rechts- oder Finanzberatung: weniger als 5%.



■ Widerstand im Übergabeprozess:

- Die Übergabe umfasst drei Phasen: ein Ende, eine neutrale Zone und einen Neuanfang.
- Die meisten Menschen konzentrieren sich auf das Ende und den Neuanfang, die neutrale Zone ist oft Anlass zur Sorge und Verwirrung und führt auf natürliche Weise zu Widerstand.



- **Taktiken und Mechanismen zur Bewältigung der Übergabe:**
 - Einbeziehung - Familienmitglieder einbeziehen, aktiv zuhören, verstehen was passieren wird; Nicht nur Familienmitglieder müssen miteinbezogen werden (d. h. Management, Mitarbeiter), manchmal sogar die Zulieferer und Geschäftspartner
 - Bildung - Vorausdenken, formelle und informelle Ausbildung von zukünftigen Nachfolgern (im Kernbereich des Familienunternehmens, aber auch in Business & Management), Veränderung als Motivation für die Kompetenzentwicklung;
 - Task Force/Pilotgruppe - Einrichtung einer Arbeitsgruppe mit allen Beteiligten, um den Wandel zu leiten.
 - Parallele Planung - Planung für Unternehmen und Familie, um zu verstehen, wie sich Veränderungen auf beide auswirken können.



- **Taktiken zur Bewältigung der Übergabe:**
 - Berater: bietet Unterstützung bei der Formulierung, Kommunikation und Umsetzung der Veränderung
 - Chancen schaffen: Dem Eigentümer und nicht teilnehmenden Familienmitgliedern eine würdevolle Austrittsoption ermöglichen. Wenn die aktuelle Generation in ungelösten Konflikten steckt, soll diese Generation übersprungen werden, um den Deadlock zu umgehen



Interreg



CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Identifizierung und Auswahl eines geeigneten Nachfolgers

IDENTIFIZIERUNG UND AUSWAHL EINES GEEIGNETEN NACHFOLGERS - EINFÜHRUNG

Arbeitgeber müssen Kandidaten finden, die:

- Mindestanforderungen erfüllen
- das Potenzial haben den Rest zu lernen
- den Wunsch haben, die Position einzunehmen

Ein Risiko in Familienunternehmen sind, dass die persönlichen Qualifikationen von familieninternen Führungskräften nicht immer berücksichtigt werden. Sehr oft macht die familieninterne Rolle die beteiligten Familienmitglieder „blind“ für die notwendigen Qualifikationen, welche erforderlich sind um die zukünftigen Aufgaben am besten zu erfüllen.

Früher war dieses Problem noch kritischer als heute. In den letzten Jahrhunderten musste der älteste Sohn (Primogenitor-Konzept) das Geschäft übernehmen. Heutzutage wird dieses Konzept nicht mehr angewendet und es entsteht ein stärkeres Bewusstsein für die persönlichen Kompetenzen eines Unternehmers.



IDENTIFIZIERUNG UND AUSWAHL EINES GEEIGNETEN NACHFOLGERS

Die persönlichen Kompetenzen bestimmen maßgeblich erfolgreichen Machttransfer. Die in einem KMU benötigten Kompetenzen sind jedoch nicht einfach zu analysieren.

Der Vorteil von großen Unternehmen ist das Vorhandensein einer Organisationsstruktur, welche die qualifizierte Auswahl für geeignete Mitarbeiter und Führungskräfte gewährleisten kann. Jedoch die Rolle des Geschäftsführers eines kleineren Unternehmens unterscheidet sich nach großer Wahrscheinlichkeit stark von der Rolle die sein Nachfolger einnehmen wird.

Zu beachten ist aber vor allem, dass nicht nur einseitige Kenntnisse beim Nachfolger vorhanden sein dürfen. Zum Beispiel, um ein technisches Unternehmen zu übernehmen, sind sowohl technische sowohl als auch verkaufsrelevante Talente notwendig.



IDENTIFIZIERUNG UND AUSWAHL EINES GEEIGNETEN NACHFOLGERS

Um mögliche Nachfolger zu identifizieren, sollten diese Schlüsselfaktoren bei einem Kandidaten berücksichtigt werden:

- Leistungsbereitschaft
- Zeigt Initiative, Antrieb und Ausdauer, um höhere Ziele zu erreichen.
- Versteht die menschliche Seite des Unternehmens und zeigt starke zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten.
- Wunsch nach Wachstum und Weiterentwicklung
- Verstehen der Organisationsdynamik (Up-Down-Across) mit der Fähigkeit, mit wichtigen Interessensgruppen zu kommunizieren und diese zu beeinflussen.
- Sucht und akzeptiert Feedback für die eigene Weiterentwicklung.
- Verbesserung von Fokus/Mentalität (Selbst, Team, Business) mit der Bereitschaft, das Verhalten zu ändern und Veränderungen anzunehmen.
- Gravitas und Führungspräsenz mit starken Kommunikationsfähigkeiten
- Starke Arbeitsmoral und Bereitschaft, darüber hinauszugehen.
- Starker Erfolgswille und kontinuierliche Verbesserung



IDENTIFIZIERUNG UND AUSWAHL EINES GEEIGNETEN NACHFOLGERS

Sollte die Suche in den Reihen der Familie scheitern, kann die Suche nach einem möglichen Nachfolger in den Reihen der Mitarbeiter beginnen.

Im Folgenden sind einige Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeiter angeführt, die zur Identifizierung eines Nachfolgers unterstützen können:

- Leistungsbewertungen und Überprüfungen
- Spezifische Leistungen
- Feedback von Vorgesetzten und Führungskräften
- Qualifikationsbewertungen
- Technische und fachliche Bezeichnungen
- Vergangene Berufserfahrung
- Kurzfristige Versuchsprojekte

Weitere Möglichkeiten der Nachfolge:

Suche nach potenziellem Nachfolger außerhalb des Unternehmens

Verkauf des Unternehmens - externer Buy-Out



IDENTIFIZIERUNG UND AUSWAHL EINES GEEIGNETEN NACHFOLGERS - ZUSAMMENFASSUNG

- Um einen potenziellen Nachfolger zu finden, muss die Person als Ganzes betrachtet werden.

What you do	Competencies Skills and behaviors required for success that can be observed For example: decision quality, strategic mindset, global perspective, and business insight	Experiences Assignments or roles that prepare a person for future roles For example: functional experiences, international assignments, turnarounds, and fix-its
Who you are	Traits Inclinations and natural tendencies a person leans toward, including personality traits For example: assertiveness, risk taking, and confidence	Drivers Values and interests that influence a person's career path, motivation, and engagement For example; power, status, autonomy, and challenge



TAKING
COOPERATION
FORWARD

Effektiver Wissens- und Machttransfer

Die Menschen haben ihren Namen, Erbe und Besitz bereits seit Anbeginn der Zeit weitergegeben. Diese alte Tradition ist voller Emotionen und spielt eine entscheidende Rolle für einen Prozess, wie die Übergabe eines Unternehmens.

Vor allem Inhaber von Familienunternehmen wollen, dass Unternehmen von einer Generation zur anderen weitergegeben werden. Der alte Inhaber hat entweder hart am Aufbau des Unternehmens gearbeitet oder die Nachfolge einer früheren Generation angetreten und will nicht als derjenige bekannt werden, der das Unternehmen ruiniert hat (das Gleiche gilt für den Nachfolger).

Viele Unternehmer haben das Leben rund um das Unternehmen aufgebaut und die Weitergabe an die nächste Generation wird oft so beschrieben, als ob Sie Ihren eigenen Totenschein unterschreiben müssten.

Der Mischung aus rationalen Fakten und von persönlichen Umständen/Beziehungen/Emotionen gestaltet die Machtübertragung zu einem komplexen Thema und spielt eine entscheidende Rolle bei der Unternehmensnachfolge.



Um einen erfolgreichen Nachfolgeprozess zu gestalten, sollten folgende Schritte berücksichtigt werden:

- **Investieren Sie Zeit:** Ein Nachfolgeprozess in Familienunternehmen sollte gut geplant werden.
- **Rollen und Verantwortlichkeiten** müssen für den Vorgänger und Nachfolger neu definiert werden. Die Rollen und Verantwortlichkeiten müssen vor, während und nach der Nachfolge angepasst werden.
- **Wissenstransfer:** Wenn die Nachfolge festgelegt ist, stellt der Übergeber dem Nachfolger das gesamte Wissen über das Unternehmen bereit.
- **Aufbau von Vertrauen** zwischen Nachfolger, Vorgänger und Mitarbeitern. Während der Nachfolge sollte der Übergeber damit beginnen, die zunehmende Verantwortung, insbesondere die Entscheidungsbefugnis, an seinen Nachfolger zu delegieren.
- **Vertrauen:** Am Ende des Prozesses sollte der Übergeber sich neuer Aufgaben widmen und das Unternehmen vollständig in die Hände des Nachfolgers legen.



Die Literatur identifiziert sechs Arten von Übergebern, wenn ein Geschäftsführer ein Unternehmen verlässt:

1. Der Monarch
2. Der General
3. Der Botschafter
4. Der Gouverneur
5. Der Erfinder
6. Der Übergangszar



SECHS TYPEN VON ÜBERGEBERN

1. Der Monarch

- o plant keine Unternehmensnachfolge
- o hält sich als unentbehrlich für das Unternehmen
- o Rolle im Unternehmen = Rolle im Leben
- o Bedenken nicht, dass auch sie älter werden. Ein Monarch geht davon auf in seiner Rolle (mit seiner Krone am Kopf) zu sterben.
- o Viele Jahre nach der Übergabe tauchen Monarchen täglich bei der Arbeit auf, um E-Mails zu lesen, Anrufe zu tätigen und mischen sich noch (gravierend) in Geschäftsentscheidungen ein.



2. Der General

- o Aufgrund der starken Selbstdisziplin ist sich der General der Notwendigkeit eines Rückzug aus dem Unternehmen bewusst. Jedoch teilt er seinen Plan mit niemanden, sondern forciert einen geheimen Rückzug.
- o Kann das Unternehmen nicht loslassen
- o Beratungsresistent
- o Nach dem Nachfolgeprozess wird die "Macht" des Generals noch lange spürbar sein.



3. Der Botschafter

- o Führungspersönlichkeit und guter Netzwerker
- o Nach außen sehr stark mit dem Unternehmen verbunden, nach innen distanziert.
- o Die Mitarbeiter haben viel Freiheit im Unternehmen und sollen zum Aufbau des Unternehmens beitragen.
- o Langfristige Planung ist nicht die Stärke eines Botschafters.
- o Es dürfen keine Konflikte nach außen getragen werden.



4. Der Gouverneur

- o Plant eine sorgfältige Durchführung der Nachfolge
- o Erstellt einen detaillierten Zeitplan
- o Kommuniziert die Übertragung klar nach außen
- o Verlässt das Unternehmen vollständig.



5. Der Erfinder

- o Plant die Übergabe sorgfältig
- o Gibt dem Unternehmen nach der Übergabe gerne weitere kreative Impulse.
- o Die Gründe für die Übergabe ergeben sich oftmals aus wirtschaftlicher und administrativer Sicht.
- o Nach der Übergabe gründet ein Erfinder gerne ein neues Unternehmen, welches möglicherweise sogar mit dem Unternehmen des Nachfolgers konkurriert.



6. Der Übergangszar

- o Plant die Übergabe sehr genau, weil die Übergabe nur unter ihrer Führung als zielorientiert und erfolgreich empfunden wird.
- o Akzeptiert Beratung
- o Das Loslassen des Unternehmens ist eine Erleichterung.
- o Die Trennung zwischen einem Zar und dessen Unternehmen geschieht sukzessive



Die PERFEKTE Art des Übergebers.....

.... existiert NICHT.

Der Machttransfer muss für jede Familie und jedes Unternehmen INDIVIDUELL gestaltet werden, so sind diverse Parameter wie Familienführung, Eigentumskontrolle und Unternehmensführung zu berücksichtigen.



WISSENS- UND MACHTTTRANSFER - BEISPIELE

-Familienunternehmen 1:

Familienunternehmen in der 3.Generation. Nachfolge von Vater zu Tochter.
Sägewerksfirma. Vater (Übergeber) im Ruhestand, aber immer noch als "stiller"
Berater in der Firma tätig.

- Familienunternehmen 2:

Familienunternehmen in der 6.Generation. Nachfolge vom Vater zum Sohn.
Werkzeugmacherfirma. Übergeber noch in der Firma anwesend.

- Familienunternehmen 3:

Familienunternehmen in der 4.Generation. Nachfolge vom Vater auf die
Schwiegertochter/Sohn.

Metzgerei. Übertragender (inoffiziell) noch in Gesellschaft anwesend.

Drei völlig unterschiedliche traditionelle Familienunternehmen, in denen der
Vater/ehemalige Firmeninhaber noch präsent ist, jedoch wird in jedem
Unternehmen der Machttransfer komplett anders gehandhabt.



WISSENS- UND MACHTTTRANSFER - BEISPIELE

-Familienunternehmen 1:

Familienunternehmen in der 6. Generation. Nachfolge von Vater zu Tochter.

Eine Sägewerksfirma. Der Vater (Übergeber) ist im Ruhestand, jedoch ist er immer noch als "stiller" Berater in der Firma tätig.

Nachfolgeprozess: Die Nachfolge wurde nie kommuniziert - weder innerhalb der Familie, noch im Unternehmen.

Wissens- und Machttransferprozess: Der Transfer war sehr spontan - von einem Tag auf den anderen. Die Nachfolgerin, die Tochter des Firmeninhabers, hatte keine Zeit sich auf die neue Aufgabe vorzubereiten. Vor allem für die Mitarbeiter war es ein großer "Schock".

Nachfolger: "Natürlich wäre der Nachfolge-Prozess für alle einfacher gewesen, wenn mein Vater den Prozess gemeinsam mit mir geplant hätte. Für mich war es vor allem schwierig als Frau in einer von Männern dominierten Branche Respekt zu bekommen. Gerne hätte ich Unterstützung von meinem Vater bekommen, aber mittlerweile verstehe ich, warum er es nicht getan hat."



WISSENS- UND MACHTTTRANSFER - BEISPIELE

-Familienunternehmen 2:

Familienunternehmen in der 6. Generation. Nachfolge vom Vater zum Sohn.
Eine Werkzeugmacherfirma. Übergeber ist noch in der Firma anwesend.

Nachfolgeprozess: Seit der Geburt seiner Söhne bereitete der Übergeber sich selbst und seine zwei Söhne auf die Übergabe vor. Schon sehr früh war klar, welcher Sohn das Unternehmen übernehmen wird. Beide Söhne erhielten die beste Ausbildung, was für den Geschäftsinhaber von höchster Priorität ist.

Wissens- und Machttransferprozess: Langfristig sehr gut geplant. Es wurde ein sehr klarer und "strenger" Plan über die Verantwortlichkeiten im Unternehmen eingeführt.

Nachfolger: "Der Nachfolgeprozess und die Zeit danach war perfekt. Ich war gut vorbereitet und habe mich darauf gefreut. Die klare Verantwortung der Aufgaben und Entscheidungen zwischen meinem Bruder und meinem Vater ist einer der Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Transfer."



WISSENS- UND MACHTTTRANSFER - BEISPIELE

-Familienunternehmen 3:

Familienunternehmen in der 4. Generation. Nachfolge vom Vater auf die Tochter und den Schwiegersohn. Eine Metzgerei. Übergeber ist noch im Unternehmen (inoffiziell) anwesend.

Nachfolgeprozess: Der Geschäftsinhaber hat nur eine Tochter. Sie hat sich sehr früh entschieden, dass sie Tiermedizin studieren möchte. Sie heiratete einen Ökonomen und beide waren erfolgreich in ihrem Job. Es war für alle klar, dass sie eines Tages das Unternehmen übernehmen werden.

Wissens- und Machttransferprozess: Nach der Übergabe zog sich der Vater zurück, unterstützte das Unternehmen aber immer noch, da sowohl seine Tochter als auch sein Schwiegersohn zuvor noch nie im Unternehmen gearbeitet haben. Auch heute, vier Jahre nach der Übernahme, unterstützen der ehemalige Geschäftsinhaber und seine Frau, wo immer sie können.

Nachfolger: "Es war mir immer klar, dass ich eines Tages die Metzgerei meines Vaters übernehmen werde. Am Anfang war ich sehr dankbar, dass mein Vater mich jederzeit unterstützt hat. Manchmal streiten wir uns, wenn er die Entscheidungen von mir und meinem Mann in Frage stellt. Natürlich respektieren wir sein Wissen, aber unser Ziel ist es eben eine moderne Metzgerei zu werden."



Was können wir aus diesen Erfahrungen lernen?

Guter Wissens- und Machttransfer:

-) Timing: Starten Sie den Übergabeprozess frühzeitig.
-) Klare Zuordnung der erforderlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten
-) Die Beratung durch den Übergeber nach der Übernahme kann viel helfen
- sollte aber nur auf Nachfrage angeboten werden.

Allerdings wird jeder Machttransfer stark von der persönlichen und sozialen Herkunft beeinflusst. Im Idealfall sollte der Machttransfer innerhalb von Familienunternehmen bereits bei der Geburt von Kindern beginnen, um ihr Verständnis für die Unternehmenswerte aufzubauen.





ENTER-transfer



entertransfer@gmail.com



www.interreg-central.eu/ENTER-transfer
www.entertransfer.com



facebook.com/ENTER-transfer

