

Steuerberater, Jurist und Personalberater notwendig / Beratungskosten gut angelegtes Geld

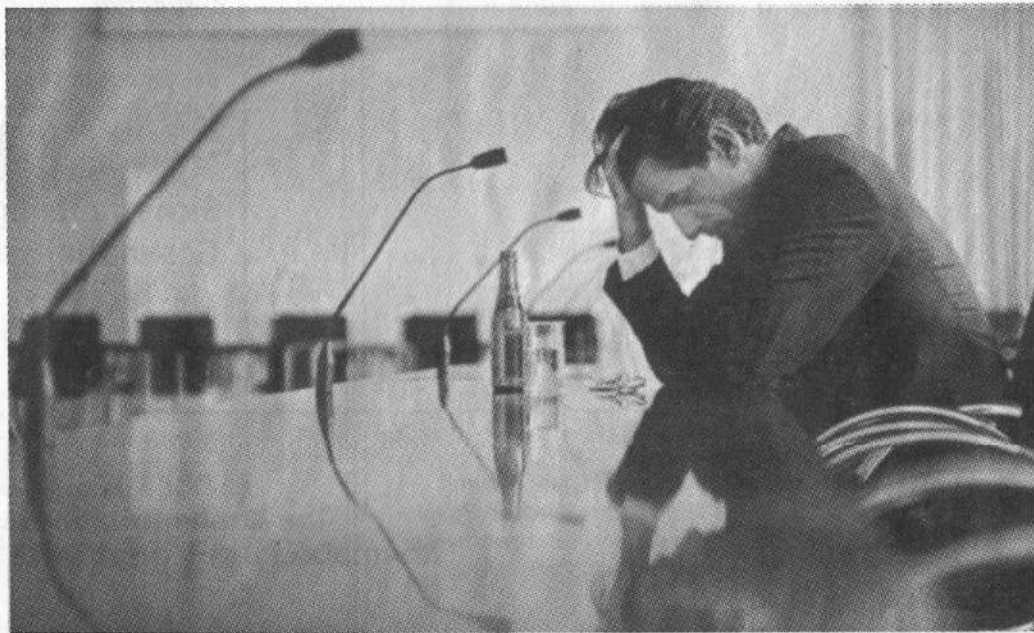
Wenn ein Nachfolger im Betrieb fehlt

Von Joachim Rösel

Wenn angestellte Arbeitnehmer im Alter zwischen 55 und 63 bereits an den Ruhestand denken, haben Inhaber von kleinen und mittleren Unternehmen ganz andere Sorgen. Spätestens, wenn sich herausgestellt hat, daß in der Familie keine geeigneten Nachfolger vorhanden sind, wird die Sorge um den Fortbestand des Unternehmens zum Alltagsproblem. Häufig ist der Steuerberater des Unternehmens der einzige externe Ratgeber, der dieses Problem kennt und dem Unternehmer rät, für die Unternehmensnachfolge eine baldige Lösung zu suchen. Besonders kritisch ist die Situation, wenn es eine finanzielle Verflechtung zwischen dem Firmen- und Privatvermögen und der Altersversorgung des Unternehmers gibt. Dieses Spannungsfeld belastet die Problematik der Unternehmensnachfolge zusätzlich.

Da in der Regel der Inhaber auch emotional stark an sein Unternehmen gebunden ist, wird er die Nachfolgerfrage so lange wie möglich – vielleicht zu lange –, vor sich herschieben. Die Folge kann sein, daß es an Zeit zur angemessenen Einarbeitung des potentiellen Nachfolgers fehlt, was wiederum eine Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens bedeutet. Je früher die Suche nach einem geeigneten Nachfolger beginnt, um so erfolgreicher kann ein gleitender Übergang der Gesamtverantwortung gefunden werden.

Neben dem zeitlichen Aspekt



Rechtzeitig an die Nachfolge denken, fällt vielen Firmeninhabern schwer.

Foto:NW

kann auch das persönliche Selbstverständnis des Inhabers eine belastende Rolle spielen. Schließlich hat er das Unternehmen von kleinsten Anfängen aufgebaut und langjährig erfolgreich geführt, so daß es ihm schwerfällt sich vorzustellen, ein Fremder könne sein Unternehmen qualifiziert weiterführen. Dies ist völlig verständlich. Diese Haltung ist auch bei Inhabern herausgehobener Positionen in anderen Lebensbereichen bekannt.

In einer solchen Situation ist der Unternehmer gut beraten, wenn er sich neben seinem Steuerberater einem Personalexperten anvertraut. Nur ein kleines Team

von qualifizierten Fachspezialisten (Steuerberater, Jurist und Personalberater) bietet das erforderliche Maß an Sicherheit, daß alle Aspekte einer Betriebsübernahme beachtet werden. Erfahrene Personalberater, die für Unternehmen verschiedener Größenordnung arbeiten, kennen die Vorgehensweise, die für das Finden von Führungskräften erforderlich ist.

Aber trotz aller Sorgfalt des Beraters bei der Suche und Auswahl des geeigneten Managers für eine bestimmte Position kommt es gelegentlich vor, daß sich die Vertragspartner nach einiger Zeit wieder trennen, denn

nicht jede Führungskraft kommt in jedem Unternehmen zurecht und kann gute Arbeit leisten. Die Ursache ist meist darin zu finden, daß dem ausgesuchten Bewerber die vorhandene Unternehmenskultur nicht genügend bekannt war; es fehlte in diesen Fällen die Zeit für ausführliche Gespräche.

Der verantwortungsvolle Berater wird sich zunächst mit dem Inhaber auseinandersetzen, um seine Arbeitsweise und seinen Führungsstil zu verstehen. Er muß die firmeninternen Abläufe erkennen und dokumentieren. Das Herausfinden der gewachsenen Hierarchie und möglichen infor-

mellen Entscheidungswege sind weitere Aspekte. Da sich mit Eintritt eines neuen Inhabers in das aktive unternehmerische Geschehen auch die Führungsqualität ändern wird, wäre es durchaus ratsam, auch die Einstellung der vorhandenen Mitarbeiter zum Unternehmen und dem Unternehmerwechsel zu kennen. Der Inhaber sollte bereit sein, sich dem Berater diesbezüglich zu öffnen, um ein wirklichkeitsnahes Unternehmensprofil zu erstellen.

Anschließend lassen sich aus den gewonnenen Informationen die Anforderungen an den Nachfolger erarbeiten, die die Grundlage für die Kandidatensuche bilden. Der erfahrene Unternehmens- und Personalberater hat in seiner Berufstätigkeit eine Vielzahl von Lebensläufen, Zeugnissen und persönliche Gesprächseindrücke analysiert, so daß er in verhältnismäßig kurzer Zeit das erarbeitete Anforderungsprofil mit dem Kandidatenprofil abgleichen kann.

Die für diese Vorarbeit anfallenden Beratungskosten sind insofern gut angelegtes Geld, da sich mit einer solchen Vorgehensweise personelle Fehlentscheidungen fast ganz ausschließen lassen.

Die Folgekosten einer falsch getroffenen Personalentscheidung (insbesondere nach Ablauf der Probezeit) sind um ein Vielfaches höher als das Beraterhonorar und zudem vorher nicht einmal annähernd kalkulierbar.

Dipl.-Ing. Joachim Rösel ist Personal- und Unternehmensberater in Bielefeld.