

Zukunft richtig vorbereitet

Führungskräfte sind auch Fachkräfte

Unternehmensberater, Dipl.-Ing. Tom Koehler, seit mehr als zehn Jahren in der Gerüstbau-Branche tätig, wird in seiner täglichen Arbeit mit Gerüstbauunternehmen mit vielen Themen konfrontiert. Das Thema Unternehmensnachfolge spielt in seiner Beratungstätigkeit schon lange eine große Rolle. Hier beschäftigt er sich in diesem Zusammenhang mit Führungskräften und bringt seine Erfahrung aus seinen Beratungsgesprächen ein.

In seiner über 10-jährigen intensiven Erfahrung als Berater innerhalb der Gerüstbau-Branche hat Tom Koehler bislang in (fast) keinem Unternehmen eine ganzheitliche, strukturierte Planung und Nachfolgeplanung angetroffen. Diese Erfahrung macht er unter anderem daran fest, dass er von fast jedem Mandanten gefragt wird: „Kennst du nicht einen guten Bauleiter?“

Seinen Fokus legt Tom Koehler dabei auf die Führungskräfte als wichtige Schnittstelle im Gerüstbaubetrieb. Denn bei der seit langem allgegenwärtigen Diskussion um den „Fachkräftemangel“ kommt ihm die Bedeutung der Führung bzw. der Führungskräfte zu kurz.

Im Montagesektor hat sich in der Ausbildung im Lauf der letzten Jahre viel getan. So wurde mit der Einführung des Geprüften Gerüstbau-Kolonnenführers die Chance ergriffen, qualifizierte Mitarbeiter aus anderen Handwerksberufen für das Gewerk Gerüstbau zu begeistern. Nach Meinung von Tom Koehler reicht die Zahl der erfolgreich abgeschlossenen Absolventen aber noch nicht aus, um den Personalbedarf im Montagesektor zu decken. Des Weiteren kommt noch hinzu, dass bei der Meisterausbildung viel Absolventen entweder die Nachfolge im familieneigenen Betrieb antreten oder sich mit einem eigenen Betrieb selbständig machen – sie stehen also dem „Führungskräftemarkt“ nicht zur Verfügung und auch in diesem Markt übersteigt die Nachfrage seit Jahren das Angebot.

Besonders kritisch ist dieser Umstand vor allem für Betriebe, die keinen Nachfolger aus den eigenen Reihen aufgebaut haben, und bei denen der Eigentümer nicht nur die Geschäftsführung ausübt, sondern auf Grund seiner langjährigen Erfahrung auch im operativen Tagesgeschäft stark eingebunden ist - das heißt, Betriebe bei denen gilt Unternehmer = Unternehmen, und bei denen es außer dem Unternehmer keine eigenständig verantwortlich handelnde zweite Ebene (Bau- oder Betriebsleitung) gibt. Gleiches gilt für Unternehmen, die verkauft werden sollen. Denn eine der ersten Fragen des Kaufinteressenten bzw. Investors sind

regelmäßig: Wie ist die Nachfolge geregelt? Und wie stark ist die zweite Managementebene (Bauleitung)! Hintergrund dieser Überlegungen eines Kaufinteressenten oder Investors ist die nachhaltige Absicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens seitens der Führungskräfte. Leider haben die meisten Betriebe der Branche auf diese Fragen gar keine bzw. eine unzureichende Antwort.

Der Berater Norbert Markut, der seit mehr als 20 Jahren Unternehmer und Organisationen in Nachfolge-, Transformations- und Restrukturierungsprozessen begleitet, weiß dazu: „Wirksame Führungskräfte sind für die Zukunftsfähigkeit des Betriebes unerlässlich und mit eine der wichtigsten Voraussetzungen, auch bei einem Unternehmensverkauf.“

Wichtig ist es, die beteiligten Personen erst einmal gemeinsam an einen Tisch zu bekommen und offen über alle Möglichkeiten zu diskutieren. Voraussetzung dafür ist, dem Unternehmer die wirkliche Lage glasklar zu verdeutlichen. Denn nur, wenn der Unternehmer erkennt, dass der gefühlte Wert meistens nicht mit der Realität übereinstimmt, kann ein ganzheitlicher, nachhaltiger Prozess überhaupt erst einsetzen!

Norbert Markut: “Die aktuellen Unternehmens-Verkaufszahlen sprechen für sich: Nach eher schwachen Jahren mit wenigen Transaktionen wird es zukünftig eine Aufholjagd geben. Der deutsche Mittelstand ist international nach wie vor gefragt, so dass immer mehr nationale und internationale Investoren auf der Suche nach steigerungsfähigen Unternehmen mit Potenzial sind. Hierbei ist der frühzeitige und vertrauensvolle Kontakt zu den richtigen Unternehmern und Führungskräften sowie zu Beratern und Investoren von entscheidender Bedeutung. Die Königsdisziplin wertsteigernde Restrukturierung impliziert ein tiefes Know-how. Ob Sondersituation, Krise, Restrukturierung, Unternehmensnachfolge oder Unternehmenskauf/-verkauf, Ziel muss der Erhalt sowie die deutliche Wertsteigerung sein.“

Die Unternehmensnachfolge erfordert heute gerade in Familienunternehmen eine deutlich umfassendere Strategie. Entscheidungen und Prozesse können nicht mehr losgelöst betrachtet werden. Aufgrund der komplexen, jeweils sehr individuellen Zusammenhänge zwischen Unternehmen, Familie und jedem Einzelnen in dieser Symbiose sind bei der systematischen Unternehmensnachfolge ausschließlich durchgängige Ansätze für eine langfristige Lösung erforderlich. Drei entscheidende Ebenen sind hierbei ausschlaggebend:

Ganzheitliche Betrachtung

Aufgrund der Vielschichtigkeit einer Nachfolge ist es gerade bei Familienunternehmen häufig so, dass einzelne Themen separat betrachtet werden. Durch eine fragmentierte Sichtweise auf Teil-

Anzeige

Innovationen für die Höhenzugangstechnik

- **Produktentwicklung**
- **Beratung und Schulung durch Experten-Netzwerk**



Das Ingenieurbüro für Höhenzugangstechnik
IHZ GmbH ▪ Karlstraße 6 ▪ 68647 Biblis ▪ www.ihzt.de

aspekte wird der Gesamtkontext nur unzureichend gewürdigt. Beispielsweise reicht eine reine Betrachtung der Finanzen und steuerlichen Situation nicht aus, um den Reifegrad des Unternehmens darzustellen. Unternehmen, Familie und Markt sowie die übergreifenden Werte stehen in einer wechselseitigen und dynamischen Beziehung.

Unternehmensspezifische sowie marktrelevante Daten müssen deshalb ebenso in eine ganzheitliche Strategie einfließen wie persönliche Aspekte des Unternehmers bzw. Nachfolgers. In dieser Konstellation gilt es unter Berücksichtigung aller Fakten die am besten geeignete Vorgehensweise zu finden.

Strukturierter Prozess

In den nächsten Jahren steht die Regelung der Nachfolge bei vielen Familienunternehmen zwingend an. Diese Herausforderung ist nur mittels eines strukturierten Prozesses zu meistern: Ein genauer zeitlicher Ablaufplan inklusive Begleitung und Controlling helfen dabei, sämtliche Details zu berücksichtigen, die Nachfolge anhand eines „Masterplans“ zu steuern und auch nach deren Umsetzung nachhaltig erfolgreich zu gestalten. Idealerweise greifen hier alle beteiligten und handelnden Personen und Abläufe ineinander, um bei der Umsetzung größtmögliche Sicherheit zu

gewährleisten. Optional sollte dabei neben der familieninternen Nachfolge in jedem Fall auch die externe Nachfolge in Betracht gezogen werden. Management-By-Out, Verkauf an Dritte, Einsatz eines Fremdmanagements oder Gründung einer Stiftung können eine sinnvolle Alternative sein, um das Vermögen und den Unternehmenswert zu erhalten.

Zukunftsfähigkeit sichern

Eine fehlende oder mangelhafte Nachfolgeregelung ist in nahezu allen Fällen der Hauptgrund, dass Familienunternehmen in dramatische Schief lagen geraten oder ihre Marktfähigkeit verlieren. Insofern ist die erfolgreiche Nachfolgeregelung im Lebenszyklus eines Unternehmens von existenzieller Bedeutung. Unabhängig davon, ob sie innerhalb einer Familie stattfindet oder ein externer Nachfolger gesucht werden muss bzw. gefunden wurde, erfordert die sorgfältige Übergabe Klarheit und Zeit. Einer umfassenden Bestandsaufnahme folgt eine genaue Zielsetzung. Je genauer die Übergabeziele definiert und zwischen den beteiligten Parteien abgestimmt sind, umso leichter wird letztendlich die Nachfolge verlaufen. Dies setzt jedoch genaue Kenntnisse über die mögliche Zukunftsfähigkeit sowie eine strategische Ausrichtung mit einem Planungshorizont von ungefähr fünf Jahren voraus. Um die Zukunft vorzubereiten, zu gestalten und abzusichern, muss sich das Unternehmen jedoch auch während des gesamten Prozesses dynamisch und schnell anpassen, wenn es der jeweilige Markt verlangt.

IHZ GmbH – Innovationen für die Höhenzugangstechnik

Die IHZ GmbH – Innovationen für die Höhenzugangstechnik wird ab 2016 Ausbildungsgänge und Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte und Geschäftsführer in der Höhenzugangstechnik anbieten und unterstützt in Zusammenarbeit mit der Personalberatung Norbert Markut (www.norbertmarkut.de) Unternehmen der Branche bei der Suche nach geeigneten Führungskräften.

WEITERE INFORMATIONEN

IHZ GmbH ■ Dipl.-Ing. Tom Koehler
 Karlstraße 6 ■ D-68647 Biblis
 Tel. +49 173 8327962
 kontakt@dihz.de ■ www.ihzt.de

Anzeige

ALBERT Gerüste

Fahrgerüste
 Gerüstzubehör
 Fassadengerüste
 Sonderanfertigungen
 Drei- und Viereckgitterträger
 Flachdachabsturz Sicherungen

mit Sicherheit nach oben...

Albert Gerüst- und Gerätetechnik GmbH
 Ferdinand-Porsche-Str. 29 | 60386 Frankfurt | Tel. 0 69 / 94 19 87 0 | www.albert-gerueste.de