

Proaktiv die Nachfolgeplanung im Unternehmen einleiten

Eine strategisch gut geplante Vorgehensweise bereitet künftige Führungskräfte rechtzeitig auf ihre neue Rolle vor.

Die Gründergeneration der Baby-boomer geht nach und nach in Rente. Auch in der Pflegebranche suchen daher immer mehr Unternehmen nach einer Nachfolge. Um einen reibungslosen Wechsel an der Spitze zu gewährleisten, sollte dieser komplexe Prozess frühzeitig geplant und strategisch angegangen werden.

Schätzungen zufolge stehen in den kommenden Jahren rund 190.000 Unternehmen zur Übergabe an. Gleichzeitig sinkt die Zahl potenzieller Nachwuchskräfte, da sie aus weniger geburtenstarken Jahrgängen stammen. Die Nachfolgesituation in deutschen Unternehmen wird sich also weiter verschärfen, was sich schon jetzt darin zeigt, dass Firmeninhaber immer älter werden: Im Jahr 2022 waren 31 Prozent der mittelständischen Unternehmerinnen und Unternehmer älter als 60 Jahre, jeder siebte ist inzwischen sogar über 70 Jahre und älter.

Rechtzeitige Planung als Schlüssel zum Erfolg

Die Suche nach einer geeigneten Nachfolge für eine langjährige Führungskraft ist ein zeitintensiver und erfolgskritischer Prozess. Nimmt man das Thema nicht rechtzeitig in den Blick, kann im schlimmsten Fall der Fortbestand des Unternehmens gefährdet sein – mit gravieren-

den Folgen wie dem Verlust von Vermögenswerten und dem Wegfall von Arbeitsplätzen.

Selbst wenn es nicht zum Worst Case kommt, steht viel auf dem Spiel. Langjährige Führungskräfte verfügen über wertvolles Wissen, starke Netzwerke und umfassende Erfahrung. Sie sind Identifikationsfiguren, die über Jahre die Mission, Arbeitsweise und Werte des Unternehmens geprägt haben. Nicht selten geht mit ihnen eine Ära zu Ende und es stellt sich die Frage, wie das Erreichte bewahrt und zugleich die Chancen für einen Neuanfang genutzt werden können.

Gerade in Familienunternehmen birgt der Generationenwechsel Konfliktpotenzial – auch auf emotionaler Ebene. Allen Beteiligten sollte von vornherein klar sein, dass es nicht nur eine mögliche Zukunft gibt, sondern verschiedene Optionen. Es muss nicht immer die klassische operative Führungsrolle sein. Genauso denkbar sind Rollen als Gesellschafter, Netzwerker, Beirat, Aufsichtsrat, Vermögensverwalter oder Koordinator. Denn auch wenn die Mehrheit der Next Gens bereit ist, eine aktive Rolle im Familienunternehmen zu übernehmen, hat sie häufig andere Vorstellungen vom erforderlichen räumlichen und zeitlichen Commitment und findet es gegebenenfalls



MEHR ZUM THEMA

Mit diesem Beitrag startet unsere neue Serie zur Nachfolgeplanung in Unternehmen der Pflege- und Sozialwirtschaft. In CARE INVEST 11/25 wird das Thema „Executive Onboarding – Wie der Wechsel an der Spitze gelingt“ behandelt.

auch nicht erstrebenswert, dauerhaft die gleiche Rolle im Unternehmen auszuüben. Hinzu kommt, dass sich das unternehmerische Umfeld in den letzten Jahren stark verändert hat. Themen wie Nachhaltigkeit, Innovation, eine veränderte Führungskultur und flexible Arbeitsmodelle spielen heute eine ebenso große Rolle wie moderne Organisationsstrukturen. Eine systematische Nachfolgeplanung muss verschiedene Zukunftsszenarien in Betracht ziehen und rechtzeitig in die Diskussion eintreten. Der strategische Nachfolgeprozess besteht dabei aus mehreren Schritten (Grafik rechts).

Entscheidungssträger mit einbeziehen

Beginnen Sie die Nachfolgeplanung so früh wie möglich, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. Erfahrungsgemäß dauert der Prozess zwischen zwei bis zehn Jahren. Beziehen Sie alle relevanten Gremien und Entscheidungssträger ein. In Familienunternehmen müssen gegebenenfalls mehrere Familienmitglieder beteiligt und unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Zudem sind erb- und steuerrechtliche Fragen zu klären. Prüfen Sie, ob das Unternehmen in seiner jetzigen Form „nachfolgefähig“

ist. Analysieren Sie die Markt- und Wettbewerbssituation (Positionierung, Herausforderungen, Strategie, Klärung des Führungsmodells, Rollenverteilung). In Familienunternehmen sind außerdem die persönlichen und familiären Verhältnisse zu klären: Welche Vorstellungen hat der bisherige Eigentümer? Welche Erwartungen bestehen innerhalb der Familie? Welche verschiedenen Zukunftsszenarien sind denkbar?

Rahmenbedingungen vorab genau festlegen

Sind Strategie und Organisationsmodell definiert, müssen die spezifischen Anforderungen an den Nachfolger oder die Nachfolgerin festgelegt werden (Kompetenzen, Kenntnisse, Eigenschaften, Aufgaben). Wenn das feststeht, kann die Suche gestartet werden. Bei der internen Suche – von Familienmitgliedern oder langjährigen Mitarbeitenden – sollten folgende Fragestellungen beachtet werden: Wer hat das Potenzial, die Führungsrolle zu übernehmen? Wie kann er oder sie optimal gefördert und auf die Aufgabe vorbereitet werden? Und vor allem: Ist die ausgewählte Person überhaupt dazu bereit?

Um extern die besten Kandidaten zu finden, nutzen Sie die Erfah-

rung und Branchenkenntnis spezialisierter Personalberatungen. Diese unterstützen den gesamten Prozess – von der Anforderungsanalyse über den Einsatz moderner Recruiting-Methoden zur Identifizierung geeigneter Führungspersönlichkeiten bis zu einem professionellen Auswahlprozess. In einem nächsten Schritt führen Sie strukturierte Interviews nach definierten Kompetenzkriterien durch, um eine objektive Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten zu gewährleisten. Setzen Sie Instrumente wie Assessment Center ein, um fachliche und persönliche Fähigkeiten zu erfassen. Auch in Familienunternehmen geben vorab definierte Eignungskriterien Orientierung bei der Identifizierung der am besten geeigneten Nachfolge.

Eine symbolische Staffelübergabe einplanen

Neben der Vertragsgestaltung ist eine durchdachte Kommunikationsstrategie wichtig, um den Wechsel nach innen und außen transparent zu gestalten. Binden Sie alle wichtigen Stakeholder ein und informieren Sie sie über den Übergabeplan sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten. Für einen erfolgreichen Übergang ist eine systematische Einarbeitung unerlässlich. Die neue

GASTAUTOR dieses Beitrags ist Thomas Müller, Geschäftsführer der Contec GmbH und Leiter von Conquaesso Jobs.

Führungskraft sollte schrittweise in die laufenden und bevorstehenden Projekte und Prozesse eingeführt werden und sukzessive Verantwortung übernehmen.

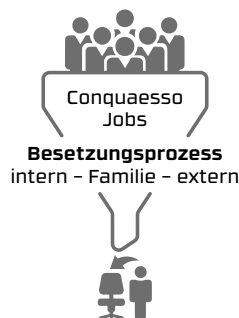
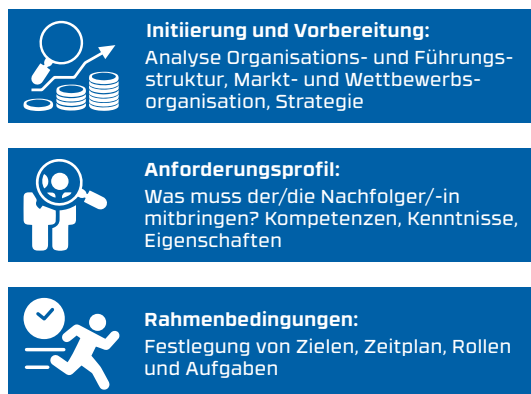
Eine symbolische Staffelübergabe markiert den offiziellen Wechsel und heißt den Nachfolger in seiner neuen Rolle willkommen. Eine strategische Nachfolgeplanung ist ein komplexer Prozess, der aber mit der richtigen Planung und Vorbereitung zu einer strategischen Chance für Unternehmen der Pflege- und Sozialwirtschaft werden kann.

Werte des Unternehmens weiter führen

Wer frühzeitig handelt und strategisch vorgeht, sorgt nicht nur für einen nahtlosen Generationswechsel, sondern stellt auch die richtigen Weichen für die Zukunft des Unternehmens. Mit einer proaktiven Nachfolgeplanung können Talente identifiziert und systematisch gefördert werden. Dies trägt zum Wachstum und Erfolg des Unternehmens bei und sorgt dafür, dass der Nachwuchs die Mission und die Werte des Unternehmens weiterführt und im Fall eines ungeplanten Weggangs oder Ausfalls jemand auch kurzfristig die Führungsrolle übernehmen kann.

Nachfolgeplanung

vorher



nachher



Eine ergebnisorientierte Nachfolgeplanung besteht aus mehreren Schritten, beginnend mit der Initiierungs- und Vorbereitungsphase. Je nach Struktur des Unternehmens kann der Prozess zwischen zwei und zehn Jahren in Anspruch nehmen.