

**1** Nachfolge

Know-how für den Mittelstand

# Unternehmer

---

*Edition*



Weitere Informationen zum  
Thema finden Sie unter:  
[www.unternehmereedition.de](http://www.unternehmereedition.de)

Februar 2015 9,80 Euro

# Jung und Wild

Was die neue  
Generation  
anders macht



**Bauer Elektro**

Pionier aus  
der Provinz

Seite 18

**Jägermeister**

Vom Altherrenlikör  
zum Kultgetränk

Seite 22

**Europa-Park**

Roland Mack über seine  
Pläne und die Nachfolge

Seite 26

# Perspektivlosigkeit im Nachfolgeprozess?

Ein Gründerchef geht, ein junger Nachfolger mit Veränderungsdrang tritt an und langgediente Führungskräfte hoffen auf ihre Chance: Erfolgreiche Nachfolgeprozesse berücksichtigen die Perspektiven aller handelnden Personen.

VON **PROF. DR. NORBERT WIESELHUBER** UND **GUSTL F. THUM**

**D**ie Unternehmensübernahme scheitert in vielen Fällen an verschiedenen Vorstellungen über die Zukunft des Unternehmens. Die Balance zwischen Erfahrung und Neuem stellt die Führungsherausforderung für die Übernehmer im Nachfolgeprozess dar. Jede Entscheidung muss hierbei objektiv und professionell aus der unternehmerischen als auch aus der persönlichen Positions- und Zielbestimmung abgeleitet werden. Jeder der Beteiligten sollte sich darüber im Klaren sein, was er durch diese Entscheidung gewinnt und was

er verliert: Nur wer die Alternativen kennt, trifft eine echte Entscheidung.

## Seniorgeneration – Vertrauen in das Neue

Zwei Seelen schlagen in der Brust eines Seniors, der sein Unternehmen an den Nachfolger übergeben soll. Einerseits erfüllt ihn der brennende Wunsch, das Lebenswerk in die Hände eines kompetenten Nachfolgers zu legen, um das eigene Werk in den kommenden Generationen gesichert und gewürdigt zu wissen. Zugleich ist er von Skepsis erfüllt, inwieweit diese Aufgabe durch den Nachfolger wirklich erschöpfend ausgeübt werden kann.

Geschäftsmodell, Unternehmenskultur, Führungsstil und Bonität – alle diese Dinge sind in der Regel stark durch den alten Inhaber geprägt. Der bisherige Chef ist oft genug im wahrsten Sinne des Wortes der wichtigste Bonitätsfaktor überhaupt – und damit nicht ohne weiteres zu ersetzen, obwohl auch der Nachfolger natürlich baldmöglichst das Vertrauen der Banken gewinnen muss. Mehr noch: Die Banken müssen zu der festen Überzeugung gelangen, dass der Generationswechsel im Unternehmen zu keinerlei Brüchen führt.

## Juniorgeneration – Bewahrung eines Lebenswerkes

Nachfolger in Familienunternehmen treten oft ein fast janusartiges Erbe an. Einerseits sind sie durch die familiäre Nähe zum Betrieb und dessen

Leitung von Klein auf mit dem Unternehmen vertraut und treten ihre Führungsfunktion daher mit einem gewissen Startvorteil an. Zugleich fällt es ihnen gerade aufgrund dieser gewachsenen Verbundenheit wesentlich schwerer, nach dem prägenden Vorgänger eine eigene Positionierung vorzunehmen. →



### ZU DEN PERSONEN

**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber** ist Vorsitzender der Geschäftsführung und **Gustl F. Thum** ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist eine Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg.  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



Nur wer die Alternativen kennt, trifft eine echte Entscheidung.

Was aber soll und was kann der Nachfolger ändern? Wie kann er dem Unternehmen seinen eigenen Stempel aufdrücken, ohne alles Bisherige über Bord zu werfen? Seine Kompetenzen und Qualitäten als Führungskraft werden dabei nicht selten daran bemessen, wie sehr er die vom Vorgänger gelebte Rolle bruchlos fortführen kann. Der Nachfolger muss jedoch seinen eigenen Stil haben dürfen und sein Führungsverständnis sowie seine eigenen Wertvorstellungen im Unternehmen verankern. Der Spagat zwischen der Akzeptanz als Vorgesetztem einerseits und dem gerade in inhabergeführten Unternehmen so wichtigen familiären Umgang andererseits ist für viele Nachfolger nur sehr schwer auszuhalten. Bei alledem ist auch die Motivationslage des potenziellen Nachfolgers – von Pflichtgefühl gegenüber der Familie bis hin zu unternehmerischer Leidenschaft – zu bedenken. Der Anteil der Nachfolgen aus Pflichtgefühl ge-

genüber dem Unternehmervater, ohne dass unbedingt Leidenschaft für das Unternehmerische bzw. eine entsprechende Identifikation mit dem Familienbetrieb an sich besteht, ist immer noch relativ hoch.

**Management – Spagat zwischen Führen und Dienen**

Im Spannungsfeld zwischen der übergebenden und der übernehmenden Generation ist auch die Perspektive der Führungskräfte sehr bedeutsam. Zumal es häufig vorkommt, dass die ein oder andere Führungskraft auf die Geschäftsführerposition und die Nachfolge spekuliert.

Führungskräfte mit Ambitionen auf die Führungsnachfolge verfügen in der Regel über langjährige Branchen- und Lebenserfahrung. Kompetenzen also, über die ein (junger) Nachfolger meist noch nicht vollständig verfügt. Die Chancen und Risiken sowie die Zukunftsvision für das Unternehmen sind solchen ambitionierten Füh-

rungskräften meist sehr klar, ebenso das Anforderungsprofil, das an die nachfolgende Generation gestellt wird – unabhängig davon, ob es sich um ein Familienmitglied handelt.

**FAZIT**

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge setzt an erster Stelle einen Unternehmer voraus, der den genannten Ansprüchen genügt und über eine eigene unternehmerische Vision verfügt. Denn in aller Regel reicht es nicht, das Erworbene bloß zu verwalten. Sieht man zudem im Zusammenspiel von Übergeber, Nachfolger und Führungskräften Chancen, die ein neues strategisches Konzept, eine geänderte Führung bzw. eine Neustrukturierung des Gesellschafterkreises bieten, dann sollte bei rechtzeitiger und professioneller Gestaltung des Nachfolgeprozesses auch die Zukunftssicherung des Unternehmens gewährleistet sein. ■

**Typische Fragestellungen im Nachfolgeprozess**

Senior	Junior	Führungskraft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind meine Kinder wirklich frei in ihrer Entscheidung?</li> <li>• Bin ich bereit, Bereiche für selbstständiges Handeln an meinen Nachfolger abzutreten, so schwierig das auch sein mag?</li> <li>• Habe ich Vertrauen in seine Führungsqualitäten?</li> <li>• Habe ich mein ganzes Wissen über die Geschäftsführung an meinen Nachfolger weitergegeben?</li> <li>• Habe ich die Übergabe der Eigentumsverhältnisse und Finanzen so geplant, dass sich nichts nachteilig auf das Geschäft oder auf die Familie auswirkt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habe ich genug Erfahrung, um die Firmenleitung zu übernehmen?</li> <li>• Habe ich einen Plan, wie ich das Unternehmen weiterführen werde?</li> <li>• Verstehe und respektiere ich die Art und Weise, wie mein Vorgänger das Unternehmen führt?</li> <li>• Bin ich bereit, Ratschläge und Stellungnahmen meines Vorgängers zu meiner Leistung einzuholen und auf sie zu hören?</li> <li>• Habe ich den Mut, Kritik hervorzurufen, wenn ich meine eigenen Entscheidungen treffe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden eigene Aufstiegsambitionen durch einen Einstieg von Junioren durchkreuzt?</li> <li>• Besteht die Möglichkeit für mich, eine Position in der Firmenleitung zu übernehmen, und habe ich hierfür das Potenzial?</li> <li>• Bin ich bereit, mich von einem Junior führen zu lassen? Wenn ja, welches Anforderungsprofil stelle ich an ihn, damit ich tatsächlich bereit bin, ihm zu folgen?</li> <li>• Bin ich offen für Ratschläge eines Juniors und für seine eventuelle Kritik an meiner eigenen Leistung?</li> <li>• Was passiert, wenn eine Nachfolgeregelung aus der Familie oder aus den eigenen Reihen nicht möglich ist?</li> </ul>

Quelle: Wieselhuber & Partner GmbH