

# Unternehmer

---

*Edition*



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

Februar 2014 9,80 Euro

Marie-Christine Ostermann  
Rullko Großeinkauf

# Starke Frauen

Vier Nachfolgerinnen über ihren  
Weg an die Spitze

**König von Burladingen**

Trigema-Chef Wolfgang Grupp:  
Warum ihm seine Kinder folgen

Seite 26

**Nachfolgestudie**

Die Zahlen des IfM-Bonn  
lassen aufhorchen

Seite 34

**Schwitzmeister**

Wie Klafs die Krise meisterte  
und zum Marktführer aufstieg

Seite 24



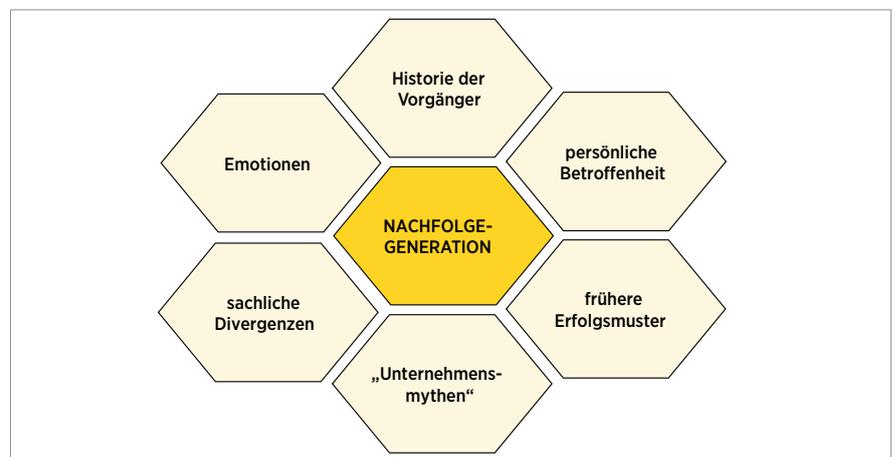
# Nachfolge in Zeiten der Globalisierung

In Nachfolgediskussionen geht es klassischerweise stets darum, ob jemand zur Verfügung steht, ob er will und ob er kann. In Zeiten der Globalisierung besteht die Schlüsselqualifikation jedoch darin, nach dem Kaltstart komplexe internationale Geschäfte mit eigenen Auslandsniederlassungen und schwierigen Märkten zu beherrschen.

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

**R**ahmenbedingungen ändern sich. Familienunternehmen haben sich in ihrer letzten Generation grundsätzlich geändert. Die Unternehmensführer, die in den 70er Jahren die Geschäftsleitung übernahmen, haben meist wachsende Märkte, geringe Wettbewerbsintensität und Nachfragemacht der Kunden als Umfeldfaktoren für die Unternehmensstrategie erlebt. Hauptwachstumsquelle war überwiegend der nationale Markt. Die Organisationen waren funktional gegliedert, zentralistisch ausgerichtet, die Innovationszyklen waren länger, die Kapitalintensität sowie die Investitions- und Kapitalrisiken geringer. Im Zuge der Ausweitung ihrer Produkt- und Leistungspalette mit vielen Auslandsgesellschaften sind viele

## Einflüsse beim Übergang



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Familienunternehmen zuletzt qualitativ und quantitativ in neue Dimensionen vorgestoßen. Dadurch haben sich Struktur und Kompetenzprofil der Führung verändert. Wo früher einer führte, führen heute zwei oder drei. Aus dem alten Singular ist ein Plural geworden. Die Aufgabenverteilung und das Verantwortungsspektrum an der Spitze machen mehrere Geschäftsführer oder Mitglieder der Geschäftsleitung nötig. Funktionale Organisationen wandelten sich in Geschäftsbereichsorganisationen.

### Nachfolge mit neuen Führungsanforderungen

Überschaubare Unternehmensgrößen und Marktentwicklungen haben es seinerzeit erlaubt, die eigenen Führungsfähigkeiten synchron zu erlernen. Nach dem Motto: „Man wächst mit der Aufgabe“, aber auch unter Berücksichtigung der viel größeren Fehlertoleranzen von

Unternehmen und Markt ließ sich der kontinuierliche persönliche und unternehmerische Aufstieg leichter gestalten. Hinzu kommt, dass die Führungsautorität kraft Status als Geschäftsführer und vor allem als Gesellschafter fast unantastbar war – ganz im Gegensatz zu heute. Das akute Dilemma der Führungsnachfolge von Familienmitgliedern besteht darin, dass verschiedene Erfolgs- und Erfahrungsmuster der „Alten“ und der „Jungen“ eine divergierende Beurteilung der Anforderungen an die Führung bedeuten. Die Kernfrage lautet: Kann ein Nachfolger aus dem Gesellschafterkreis im Zeichen der erreichten Komplexität und Dynamik das Nötige überhaupt noch leisten?

### Der gewisse „Erfahrungsanteil“

Das Management des Unternehmensrisikos und damit des Vermögensrisikos der Familienmitglieder braucht ein



#### ZU DEN PERSONEN

**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber** ist Vorsitzender der Geschäftsführung und **Gustl F. Thum** ist Leiter Marketing/PR bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. W&P ist die führende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen in Deutschland mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg.

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

„Nachfolgern fehlt es naturgemäß an Erfahrung und weniger an qualifizierter Ausbildung.“

professionelles, erfahrenes Team. Für Lehrjahre an der Spitze bleibt folglich keine Zeit. Doch Nachfolgern fehlt es naturgemäß gerade an Erfahrung und weniger an qualifizierter Ausbildung. Aus diesem Grunde sollte bei der Bildung eines durch Nachfolge teilweise erneuerten Management-Teams auf einen gewissen „Erfahrungsanteil“ geachtet werden, der für eine gewisse Zeit auch durch Fremdmanager überbrückt werden kann. Die Rolle junger nachrückender Familienmitglieder sollte durch die Gelegenheit zum „Nachlernen-on-the-job“ geprägt sein, um sich persönliche und unternehmerische Gestaltungs- und Entscheidungsregeln anzueignen. Organisatorisch bietet sich eher ein kollegiales Geschäfts-

führungsmodell an, das zunächst zu einem Sprecher- und später zu einem Vorsitzendenmodell entwickelbar ist. Bei sehr großen Familienunternehmen wäre der Einstieg eines Nachfolgers auch über eine zunächst überschaubare Verantwortung möglich. Eine andere, immer noch eher selten gewählte Form der Übergangsregelung wäre der Einsatz eines Interim-Managers, der den Brückenschlag zwischen den Führungsgenerationen herstellt und Nachfolger gezielt coacht.

**FAZIT:**

Neue Besen kehren prinzipiell gut – aber hoffentlich an der richtigen Stelle. Die Komplexität der Geschäftsmodelle und die globale Dynamik der Märkte

verlangen von modernen Unternehmenslenkern den „Abstieg in die Niederungen des Tagesgeschäftes“ und die profunde Kenntnis der Kernprozesse und Erfolgsfaktoren. Damit Profil und Potenzial des Nachfolgers zum Unternehmen passen, sollte man deshalb geraume Zeit vor dem Eintritt das Wollen und Können des Nachfolgers regelmäßig prüfen und entwickeln. Ein Einstieg von „null auf hundert“ tut weder dem Betrieb noch Führungskräften und Geführten gut. Gerade in Familienunternehmen, deren Führungsnachfolge aus der Familie erfolgt, sind die Persönlichkeitsentwicklung des Juniors oder der Juniorin sowie die unabdingbaren Anforderungen an den künftigen Unternehmer im Auge zu behalten. ■

— Anzeige —

seneca.  
Corporate Finance

## ZUKUNFT GESTALTEN. WERTE SICHERN.

Nachhaltige Unternehmensnachfolge ■ erfolgreiche Wachstumsfinanzierung ■ strategischer Unternehmenszukauf  
unabhängige Unternehmensbewertung ■ sorgfältige Due-Diligence-Prüfung

[www.seneca-cf.de](http://www.seneca-cf.de)