

Nicht nur über das Was, also darüber, mit welcher Strategie ein Unternehmen geführt wird, sondern auch über das Wie muss entschieden werden: Mit welchem Führungsstil, welcher Mannschaft und welcher Organisation wird die Zukunft gestaltet? Gerade die Unternehmensnachfolge bietet die Chance, neue Wege zu beschreiten und verkrustete Strukturen aufzubrechen. Man sollte jedoch versuchen, evolutionäre Schritte zu unternehmen und keine Revolte anzetteln. Die Balance zwischen Erfahrung und Neuem stellt die Führungsheerausforderung für die Übernehmer dar. Jede Entscheidung muss objektiv und professionell aus der unternehmerischen als auch aus der persönlichen Positionen- 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 kompetente Hände zu legen, um das eigene Werk in den kommenden Generationen gesichert zu wissen. Zugleich ist er von Skepsis erfüllt. Geschäftsmodell, Unternehmenskultur, Führungsstil und Bonität – alle diese Dinge sind in aller 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 baldmöglichst das Vertrauen der Banken gewinnen muss. Mehr noch: Die Banken müssen zur festen Überzeugung gelangen, dass der Generationswechsel im Unternehmen zu keinerlei Brüchen führt. Typische Fragestellungen aus Sicht des Seniors sind deshalb:

- Sind meine Kinder wirklich frei in ihrer Entscheidung?
- Bin ich bereit, Bereiche für selbständiges Handeln an meinen Nachfolger abzutreten, so schwierig das auch sein mag?
- Habe ich Vertrauen in seine Führungsqualitäten?
- Habe ich mein ganzes Wissen an meinen Nachfolger weitergegeben?
- Habe ich die Übergabe der Eigentumsverhältnisse und Finanzen so geplant, dass sich nichts nachteilig auf das Geschäft oder auf die Familie auswirkt?

Juniorgeneration – Bewahrung des Lebenswerkes

Töchter, Söhne oder andere Verwandte als Nachfolger in Familienunternehmen treten oft ein fast janusartiges Erbe an. Einerseits sind sie durch die familiäre Nähe 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, eine eigene Positionierung vorzunehmen. 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 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 potentiellen Nachfolgers zu bedenken. Der Anteil der Nachfolgen aus Pflichtgefühl, ohne dass unbedingt Leidenschaft für das Unternehmerische bzw. eine entsprechende Identifikation mit dem Familienbetrieb an sich besteht, ist immer noch relativ hoch.

Exemplarisch einige Fragen, die sich Junioren stellen sollten:

- Habe ich genug Erfahrung, um die Firmenleitung zu übernehmen?
- Habe ich einen Plan, wie ich das Unternehmen weiterführen werde?
- Verstehe und respektiere ich die Art und Weise, wie mein Vorgänger das Unternehmen führt?
- Bin ich bereit, Ratschläge und Stellungnahmen meines Vorgängers zu meiner Leistung einzuholen und auf sie zu hören?
- Habe ich den Mut, Kritik hervorzurufen, wenn ich meine eigenen Entscheidungen treffen möchte?

Im Spannungsfeld zwischen der übergebenden und der übernehmenden Generation ist auch die Perspektive der Führungskräfte sehr bedeutsam, zumal es häufig vorkommt, dass die eine oder andere Führungskraft auf die Geschäftsführerposition und die Nachfolge spekuliert. Dementsprechend hat ein Ausgleich der Interessen der Führungskräfte mit denen des Seniors und des Juniors zu erfolgen. 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 Führungskräften meist sehr klar, ebenso das Anforderungsprofil, das an die nachfolgende Generation gestellt wird – unabhängig davon, ob es sich um ein Familienmitglied handelt. Von vielen Führungskräften wird in diesem Zusammenhang deshalb immer wieder angeführt, dass die künftige Unternehmensführung offen für Veränderungen und somit auch in der Lage sein sollte, gegen Betriebsblindheit in den eigenen Reihen vorzugehen.

Exemplarisch einige typische Fragen, die von Führungskräften beim Generationswechsel gestellt werden:

- Werden eigene Aufstiegsambitionen durch einen Einstieg von Junioren durchkreuzt?
- Besteht die Möglichkeit für mich, eine Position in der Firmenleitung zu übernehmen und habe ich hierfür das Potenzial?
- Bin ich bereit, mich von einem Junioren führen zu lassen? Wenn ja, welches Anforderungsprofil stelle ich an ihn, damit ich tatsächlich bereit bin, ihm zu folgen?
- Bin ich offen für Ratschläge eines Juniors und für seine eventuelle Kritik an meiner eigenen Leistung?
- Was passiert, wenn eine Nachfolgeregelung aus der Familie oder aus den eigenen Reihen nicht möglich ist?

Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge setzt an erster Stelle einen Unternehmer voraus, der den genannten Ansprüchen genügt und über eine eigene unternehmerische Vision verfügt, da es in aller Regel nicht reicht, das Erworbenes bloß zu verwalten. Sieht man zudem im Zusammenspiel von Übergeber und Nachfolger 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.

Die Autoren:

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Mehrheitsgesellschafter und Geschäftsführer der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung. Gustl F. Thum studierte Betriebswirtschaftslehre in München und St. Gallen und promovierte im Bereich „Führung“ an der Universität St. Gallen. Seit 2000 ist er bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH tätig.



Sie möchten weitere Infos oder Ihre Meinung sagen? Schreiben Sie uns bitte! Per Service-Postkarte oder E-Mail an: 58@5mrd.de