

A close-up portrait of Professor Dr. Norbert Wieselhuber, a middle-aged man with short, graying hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

Emotionen spielen bei der Unternehmensnachfolge eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wie sich die daraus resultierenden Probleme lösen lassen, darüber sprach das IHK-Magazin mit dem Münchener Unternehmensberater **Professor Dr. Norbert Wieselhuber**.

Stabwechsel mit Verstand und Gefühl

IHK-Magazin: *Herr Professor Wieselhuber, viele Unternehmer kümmern sich zu spät oder unzureichend um ihre Nachfolge. Warum können sie so schwer loslassen?*

Wieselhuber: Mit der Nachfolge stellt sich für den Unternehmer die Frage nach einem neuen oder veränderten Lebensinhalt – der unausgesprochene Gedanke:

Was bleibt mir jetzt? Die Motivation des Unternehmers besteht ja nicht darin, früh aufzustehen und den Return on Investment oder das Bruttosozialprodukt zu steigern, sondern er sieht sich als Unternehmensgestalter, der seine Ideen in die Tat umsetzt und der Firma seinen Stempel aufdrückt.

IHK-Magazin: *Wie lassen sich denn die befürchteten Verluste an Lebenssinn kompensieren?*

Wieselhuber: Zum Beispiel durch kulturelles oder soziales Engagement. Es geht darum, die unternehmerischen Talente auf anderen Feldern zu kapitalisieren, etwa auf Interessengebieten, für die

„Wenn der Nachfolger gefunden ist, dann sollte die Geschäftsführung innerhalb von zwölf Monaten an ihn übergehen“

in der aktiven Zeit als Unternehmer wenig Zeit blieb – ob das die Kunstsammlung ist oder die Förderung von Forschung und Lehre durch einen Stiftungslehrstuhl. Darüber sollte sich der Unternehmer frühzeitig Gedanken machen.

IHK-Magazin: *Apropos frühzeitig, wann sollte sich denn ein Unternehmer ernsthaft um seine Nachfolge kümmern?*

Wieselhuber: Sicher wäre das von einem 40-Jährigen zu viel verlangt. Allerdings sollte auch er darauf achten, dass Strukturen bestehen, die im Ernstfall die Handlungsfähigkeit des Unternehmens sichern und einen geordneten Übergang an der Spitze gewährleisten. Bei der Nachfolge geht es aber nicht nur darum, dass die Firma weiter funktioniert, sondern darum, wer die volle unternehmerische Verantwortung übernehmen soll. Und gute Unternehmer wachsen nicht auf den Bäumen. Die Suche nach einem passenden Nachfolger braucht also Zeit. So gesehen ist Anfang 50 das richtige Alter, um das Thema konkret anzugehen. Zumal dann noch genügend Zeit bleibt, um in aller Ruhe nachzuladen, wenn sich der auserkorene Nachfolger – wie es nicht selten vorkommt – doch als ungeeignet erweist.

IHK-Magazin: *Viele Unternehmer, insbesondere Firmengründer, tun sich schwer mit dem Gedanken, dass ein Familienfremder die Führung übernimmt. Oft erheben auch die Kinder Anspruch auf die Nachfolge an der Unternehmensspitze. Welchen Rat können Sie hier geben?*

Wieselhuber: Grundsätzlich sollte der Beste das Unternehmen führen, damit es im Wettbewerb besteht. Das heißt auch, dass eine Firma keine Versorgungseinrichtung für Unternehmerkinder ist. Ein Nachfolger aus der Familie muss daher einige Grundvoraussetzungen mitbringen: eine sehr gute Ausbildung, hohe fachliche Kompetenz, um im Unternehmen akzeptiert zu werden, möglichst auch internationale Erfahrung. Wichtig ist zudem, dass er sich seine Sporen draußen verdient, sich also losgelöst vom Namen in einer fremden Organisation durchgesetzt und bewährt hat und folglich sein Geld allein verdienen könnte.

IHK-Magazin: *Auf welcher Ebene sollte Sohn oder Tochter dann ins Familienunternehmen einsteigen?*

Wieselhuber: Keinesfalls auf der mittleren Ebene. Denn die Erfahrung lehrt, dass Familienmitglieder, die sich im eigenen Unternehmen hochdienen müssen, geringe Überlebenschancen im Management haben. Daher gilt es, klar zu signalisieren, dass er oder sie als Führungskraft einsteigt – zum Beispiel indem er nach einer begrenzten Einarbeitungszeit die Leitung einer Tochter- oder Auslandsgesellschaft oder in der Geschäftsführung Verantwortung für ein funktionales Ressort oder eine Sparte übernimmt.

IHK-Magazin: *Wie lassen sich Konflikte vermeiden, wenn zum Beispiel nur ein Kind als Nachfolger geeignet erscheint und die beiden anderen sich dann benachteiligt fühlen?*

Wieselhuber: Hier kann ich nur vor faulen Kompromissen aus falsch verstandener Gerechtigkeit warnen. Alle drei Kinder in der Geschäftsführung und dazu noch mit gleichen Gesellschaftanteilen, das wird meist schiefgehen. Zwar sollten alle die gleichen Chancen erhalten, sich zu bewähren, aber am Ende muss nach Befähigung entschieden werden. Die Konflikte lassen sich minimieren, wenn dies mit der nötigen Sorgfalt und Transparenz geschieht und von Anfang an im Familienkreis kommuniziert wird. Und damit solche Konflikte nicht das Unternehmen lähmen, sollte der Nachfolger aus der Familie auch über die Stimmrechtsmehrheit verfügen.

IHK-Magazin: *Was muss der Unternehmer beachten, wenn er sich für einen firmenfremden Nachfolger als Firmenchef entscheidet, weil niemand in der Familie und im Unternehmen über die erforderlichen Schlüsselkompetenzen, zum*

Beispiel hinsichtlich internationaler Managementenerfahrung, verfügt?

Wieselhuber: Ganz entscheidend ist, dass der externe Nachfolger nicht nur rationale Anforderungen erfüllt, sondern auch zur Unternehmenskultur passt und sie respektiert. Er muss sich darüber klar sein, dass am Fabrikator der Name der Unternehmerfamilie steht, die sich für die Mitarbeiter und den Standort verantwortlich fühlt. Er sollte zum Beispiel ein Gespür dafür haben, dass gewisse Traditionen – wie zum Beispiel Todesanzeigen der Firma für langjährige frühere Mitarbeiter – keine überflüssige Folklore sind.

IHK-Magazin: *Ein häufiges Problem liegt darin, dass der Unternehmer zwar einen Nachfolger bestimmt, ihm aber doch nicht freie Hand lässt oder sich bei nächster Gelegenheit wieder in die Geschäftsführung einmischt. Wie lässt sich dieses Konfliktpotenzial entschärfen?*

Wieselhuber: Zum einen dadurch, dass der Stabwechsel zeitlich sehr exakt definiert wird. Wenn der Unternehmer von einem Übergabezeitraum von drei, vier Jahren redet, kann man davon ausgehen, dass er in Wahrheit die Führung nicht abgeben will. Wenn der Nachfolger gefunden ist, dann sollte die Geschäftsführung innerhalb von zwölf Monaten an ihn übergehen. Dann können der Unternehmer und sein Nachfolger noch eine Budget- und Strategierunde gemeinsam machen. Zum anderen resultiert die Einmischung oft daraus, dass der Altunternehmer vom neuen Kurs seines Nachfolgers überrascht wird, weil kein strategischer Konsens hergestellt wurde.

IHK-Magazin: *Welche Rolle kann Meditation bei der Lösung von Nachfolgekonflikten spielen?*

Wieselhuber: Es ist immer sinnvoll, wenn neutrale Personen die Moderation zwischen den Konfliktparteien übernehmen, ob das nun ein Mediator, ein Berater oder ein professioneller, unabhängiger Beirat ist. Entscheidend dabei ist, dass er mit den Besonderheiten eines Familienunternehmens vertraut ist und um die emotionale Dimension der Nachfolgefrage weiß.

Interview: Dr. Rainer Burkhardt