

## „Keiner kann es so gut wie ich“

Warum es so schwierig ist, den passenden Nachfolger zu finden

Wer soll die Geschäfte weiterführen, wenn Sie mal längere Zeit krank sind? Gibt es jemanden im Unternehmen? Wenn Bankberater solche Fragen stellen, ist es meist schon fünf nach zwölf. Viele Unternehmer sind Anfang 70, wenn sie sich erstmals konkret mit ihrer Nachfolge beschäftigen, weiß Professor Norbert Wieselhuber. „Sich dieser Frage zu stellen, ist für die allermeisten der schmerzhafteste Prozess“, sagt der Familienspezialist vom Beratungsunternehmen Wieselhuber & Partner. Insbesondere Pionierunternehmer tun sich schwer damit, ihr gesamtes Lebenswerk einem Nachfolger zu übergeben.

Bei größeren Unternehmen wird meist nur ein Manager für das operative Geschäft gesucht. Der bisherige Eigentümer behält dann die Anteile. Der Wunsch, dass der erste Treffer sitzt, ist groß. Doch nur bei etwa der Hälfte der Fälle ist der alte Chef mit seinem Nachfolger zufrieden. Potenzielle Kandidaten haben es schwer. Denn der Unternehmer steht (sich) hier oft selbst im Weg. Sätze wie „Es kann keiner so gut wie ich“ sind zwar auch eine Art Alibi, um ungeliebte Nachfolgefragen abzuwehren, sagt Wieselhuber. Viele sind davon aber auch zutiefst überzeugt.

Und die Statistik gibt ihnen recht. So haben Studien erwiesen, dass bei Familienunternehmen die erste Generation im Durchschnitt die profitabelste ist. Kaum einer der Nachfolger bringt sich eben mit solch einem Elan und Engagement ein wie der Gründerunternehmer, lautet die einleuchtende Erklärung dazu. Unberücksichtigt bleibt dabei, dass Anwärtern oft kaum eine Chance bleibt auf den Thron.

Gerade die „Ankündigungsweltmeister“ denken am wenigsten ans Aufhören, warnt Wieselhuber: „Viele feiern wie ein Popstar ihre dritte Abschiedstournee.“ Ein Grund, warum potenzielle Kandidaten meist irgendwann das Unternehmen verlassen oder vergeblich warten. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Geschäftsführer aus der zweiten Reihe doch noch zum Zuge komme, sinke mit der Anzahl der Jahre, so Wieselhubers Erfahrung: „Da müsste sich der Unternehmer eingestehen: Der ist genauso gut wie ich, aber ich habe ihn zehn Jahre lang nicht rangelassen.“ Eher schaffen es Führungskräfte, die erst drei bis vier Jahre im Betrieb sind an die Spitze als welche, die schon zehn Jahre zur zweiten Reihe gehörten.

ANZEIGE

Eine Führungskraft, die aus dem Unternehmen rekrutiert werden kann, weist in der Regel gegenüber einem externen Manager große Vorteile auf. „Ein interner Manager kennt die Stärken und Schwächen des Unternehmens“, sagt Wieselhuber. „Und er ist mit dem bisherigen Inhaber menschlich vertraut“, sagt Peter Bartels, Vorstand Familienunternehmen und Mittelstand der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC. Ein externer Manager kann zwar meist leichter die Sympathie gewinnen. Für eine gute Beziehung zu dem bisherigen und meist auch künftigen Inhaber sei aber vor allem Demut und die Akzeptanz der Devise „Family first“ wichtig. „Manager, die keine Erfahrung in mittelständischen Unternehmen gesammelt haben, kommen mit dem Außenauftritt oft nicht klar“, erklärt Bartels. Denn dabei spiele oft der Inhaber die wichtigere Rolle.

Doch wie kann der passende Kandidat gefunden werden? Ob über eine Personalberatung, einen Headhunter oder eine Anzeige – wichtig sei, rechtzeitig mit der Suche zu beginnen. Während das Fachliche meist schnell geklärt ist, brauchen menschliche Faktoren Zeit, meint Wieselhuber. Der Nachfolger muss auch zur Kultur des Unternehmens passen. Bartels rät: „Die Strategie sollte auf Inhaber- und Unternehmensebene gecheckt werden.“ Die übliche Rangfolge Wachstum, Profitabilität und nachhaltige Sicherung sei bei Familienbetrieben oft genau andersherum.

Wer keine bösen Überraschungen erleben will, klärt wichtige Fragen, auch Ausstiegsbedingungen, im Voraus. Und macht ebenso seinen Einfluss- und Gestaltungsbereich deutlich: „Der alte Inhaber sollte den neuen Geschäftsführer einige Zeit begleiten, um das Unternehmen zu übergeben, aber nicht länger als ein Jahr“, rät Wieselhuber. Wie in einer guten Beziehung, gilt dann: Nicht bei einer Kleinigkeit die Flinte ins Korn werfen: „Sonst beginnt das Managementkarussell und die Firma ist für gute Führungskräfte irgendwann nicht mehr attraktiv.“

KATHARINA WETZEL