

» ERGEBNISSE EINER INTES-STUDIE 2013

Nachfolge²

Lerneffekte und Erfahrungen aus zwei Generationen

*von Arno Lehmann-Tolkmitt, Karsten Schween
und Stephan Rupprecht*



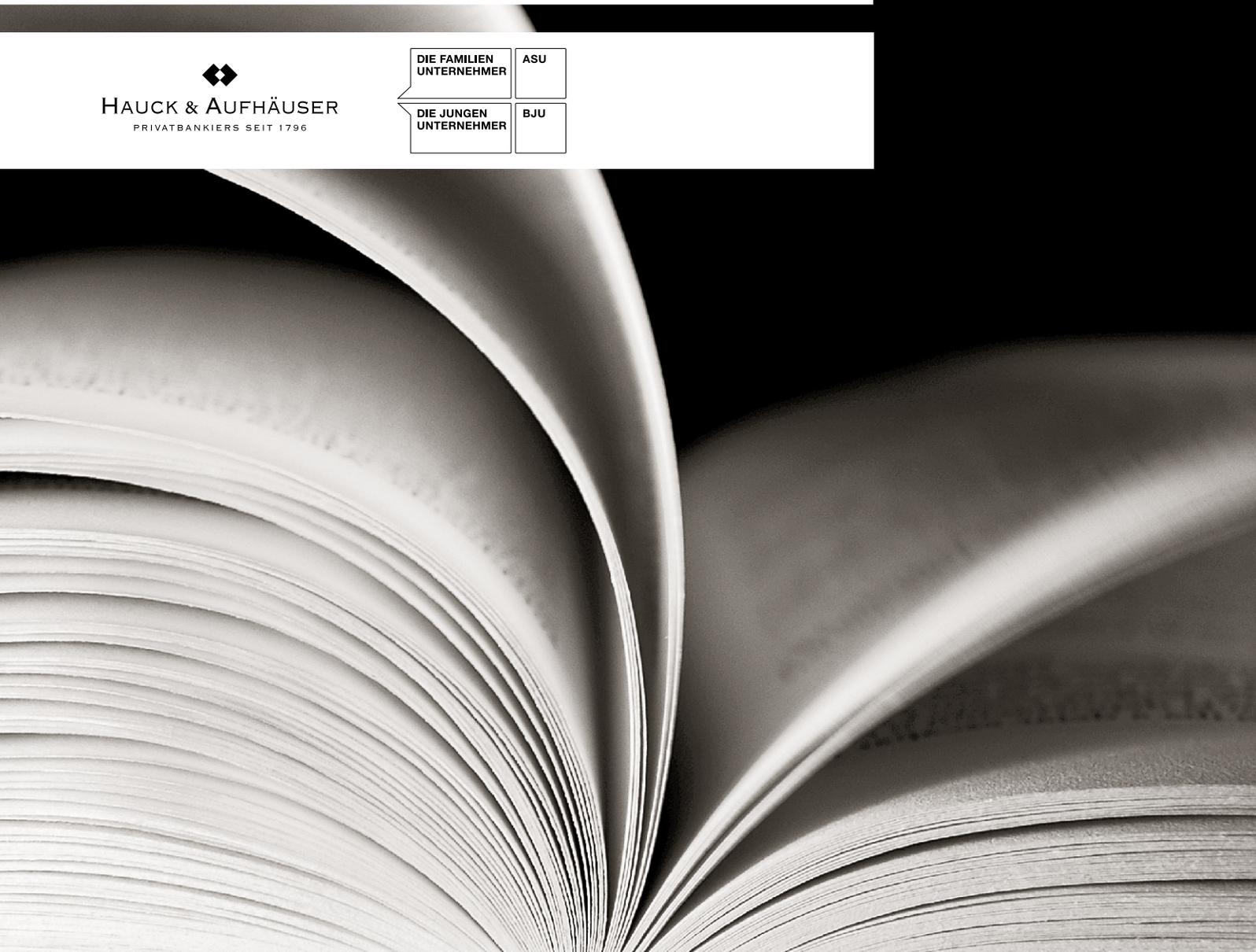
HAUCK & AUFHÄUSER
PRIVATBANKIERS SEIT 1796

DIE FAMILIEN
UNTERNEHMER

ASU

DIE JUNGEN
UNTERNEHMER

BJU



IMPRESSUM

Veröffentlicht durch:

INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH
Kronprinzenstraße 31
53173 Bonn-Bad Godesberg
Tel.: +49 228 36780-61
Fax: +49 228 36780-69
info@intes-akademie.de
www.intes-akademie.de

in Kooperation mit

Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA
Kaiserstraße 24
60311 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 2161-0
Fax: +49 69 2161-1340
info@hauck-aufhaeuser.de
www.hauck-aufhaeuser.de

und

DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU e.V.
Charlottenstraße 24
10117 Berlin
Tel.: +49 30 30065-340
Fax: +49 30 30065-390
fugger@familienunternehmer.eu
www.familienunternehmer.eu

.....

ISBN: 978-3-9811783-9-5

Editor: Axel Gloger

Alle Rechte vorbehalten

© INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH,
Bonn-Bad Godesberg, Februar 2013

.....

Nachfolge²

Lerneffekte und Erfahrungen aus zwei Generationen

*von Arno Lehmann-Tolkmitt, Karsten Schween
und Stephan Rupprecht*

Doppelnatur der Übergabe: Familienunternehmer als Gestalter zweier aufeinander folgender Generationswechsel



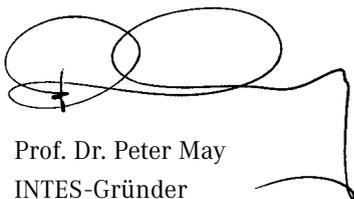
Prof. Dr. Peter May

Einen erfolgreichen Generationenübergang zu gestalten gehört zu den wichtigsten Herausforderungen des Familienunternehmens. An dieser planbaren Aufgabe scheitert bei jedem Generationenübergang etwa die Hälfte aller Familienunternehmen. Grund genug für INTES, in einer aktuellen Studie gemeinsam mit Hauck & Aufhäuser Privatbankiers und dem Verband Die Familienunternehmer – ASU/Die jungen Unternehmer – BJU zu untersuchen, welche Lerneffekte es in Familienunternehmen seit der letzten Nachfolge gegeben hat.

Ausgangspunkt dieser Analyse ist ein Novum bei der Betrachtung von Familienunternehmen. Es wird nicht **die eine Nachfolge** als singuläres Ereignis untersucht, sondern eine natürliche Verknüpfung, die bislang nur wenig Beachtung findet: Jeder Inhaber eines Familienunternehmens ist Teil von zwei Nachfolgeprozessen – beim ersten Mal als jener, der in eine Rolle im Unternehmen eintritt, beim zweiten Mal als jener, der an die nächste Generation abgibt. Das ist in allen Mehrgenerationen-Familienunternehmen so. Nur Gründer sind von dieser Betrachtungsweise ausgenommen.

Der Auftrag, dem sich die Autoren dieser Studie stellten, lautet: Es gilt, die inhärenten Verknüpfungen von **Nachfolge eins** und **Nachfolge zwei** zu ergründen. Die Ereignisse stehen durch die Personenidentität miteinander im Zusammenhang. Es wird nachgefragt, welche Brücke zwischen den beiden Nachfolgen besteht, ob und wie sich die beiden in einer Spanne von Jahrzehnten aufeinanderfolgenden Ereignisse beeinflussen, ob es logische Muster gibt und wenn ja, welche, und ob die Beteiligten von einer Nachfolge zur anderen einen Lern- und Erkenntnisprozess durchlaufen.

Die Ergebnisse der detaillierten Befragung von weit über 100 deutschen Familienunternehmen, die im Durchschnitt mit 850 Mitarbeitern einen Umsatz von über 100 Millionen Euro erwirtschaften, sind ermutigend. Sowohl in der Führungs- als auch in der Beteiligungsnachfolge werden wichtige Erfolgsfaktoren in den aktuell laufenden Nachfolgeplanungen deutlich klarer und besser geregelt, als dies noch in der letzten Nachfolge der betreffenden Familienunternehmen der Fall war. Die Beteiligten durchlaufen offenbar einen Lernprozess, der es ihnen erlaubt, mit dem Wissen um den Verlauf der ersten Nachfolge die zweite mit einem höheren Maß an unternehmerischer Klugheit und gezielter Gestaltungskraft zum Gelingen zu bringen.



Prof. Dr. Peter May
INTES-Gründer



Inhalt

Geleitwort	05
01 Management Summary: 2x5 zentrale Studienergebnisse	08
02 Lehren der Nachfolge und veränderte Herausforderungen	11
03 Inhaberschaft und Nachfolge	16
04 Fallstudie Rullko: Interview mit Marie-Christine Ostermann	28
05 Führung und Nachfolge	30
06 Umsetzungsempfehlungen: Der Prozess einer Nachfolgeplanung	38
ANHANG	
Autoren	42
Unternehmensprofile	44

01 Management Summary: 2x5 zentrale Studienergebnisse

Beteiligungsnachfolge gestalten



1. FAMILIENDIALOG STATT PATRIARCHEN-ENTSCHEIDUNG

Ganz gleich, wie die Anteile am Unternehmen im Zuge der Nachfolge neu verteilt werden: Auf der Ebene der Familie wird die Entscheidung durch Diskussion und Konsensbildung herbeigeführt. Dieser Prozess ist ein Beitrag zum Gelingen der Nachfolge. Einsame Patriarchen-Entscheidungen empfinden Nachfolger als nicht mehr zeitgemäß.

2. ZEITPLAN RECHTZEITIG FESTLEGEN

Zu einer geordneten Übergabe gehört ein Fahrplan. Alle Beteiligten sollen im Vorhinein wissen, was sie erwartet. Künftige Verantwortungsträger aus der Familie brauchen zudem die Sicherheit, dass ihre Rolle im Unternehmen durch Anteilsbesitz gespiegelt wird. Deshalb ist eine Übertragung von Anteilen noch zu Lebzeiten der Weg der Wahl.

3. BEIRAT ALS KATALYSATOR EINSETZEN

Erwartungen an die Nachfolge sind divers, Rollenbilder komplex. Interessen aus der Familie wollen mit jenen des Unternehmens in einem fairen, rationalen Verfahren abgeglichen werden. Dem Beirat, der über eine tiefe Kenntnis von Familie und Unternehmen verfügt, kommt eine Schlüsselrolle als Gestalter eines erfolgreichen Übergangs zu.

4. NICHT AKTIVE GESELLSCHAFTER QUALIFIZIEREN

Mitwirkung im Familienunternehmen braucht Qualifikation. Deshalb sollte die familiäre Gestaltung dafür sorgen, dass Familienmitglieder ihre Rolle auf der Basis von Professional Ownership ausüben können. Jeder, der Einfluss nimmt, ganz gleich, ob Nachkomme, tätiger oder nicht tätiger Gesellschafter, sollte Rolle, Einflussmöglichkeiten und Grenzen kennen.

5. UNTERNEHMENSUNABHÄNGIGE ALTERSSICHERUNG SCHAFFEN

Scheidende Unternehmer brauchen eine finanzielle Basis für ihr Leben danach. Ist diese nicht vorhanden, kann sich eine Last für den Nachfolgeprozess aufbauen: Der Senior kann sich aus seiner aktiven Rolle nicht loslösen und begründet dies, ohne das Tabu »fehlendes Alterseinkommen« zu benennen, mit seiner Unentbehrlichkeit.

Führungsnachfolge gestalten

6. EXTERNE BEWÄHRUNG IST VORAUSSETZUNG FÜR ERFOLGREICHE NACHFOLGE

Der Prophet im eigenen Lande wird nicht gehört. Deshalb braucht jeder erfolgreiche Nachfolger einen verlässlichen Erfahrungs- und Wissensvorrat, der nicht aus dem familieneigenen Unternehmen stammt. Das erkennen auch die Nachfolger selbst, sobald sie in der Verantwortung sind: Erst die externe Karriere macht die Führungskraft stark.

7. KLARHEIT FÜR ROLLE UND AUFGABEN DES SENIORS SCHAFFEN

Scheidende Unternehmer brauchen Perspektiven für die Zeit danach. Gestalter der Nachfolge sehen diese Aufgabe als Schlüssel für den Erfolg der Übergabe: Dem Senior werden abgrenzbare Aufgaben im Unternehmen zugeordnet, die die neue Schwerpunktsetzung nicht unterlaufen. Überdies gilt es, neue Aktivitäten außerhalb der Firma zu erschließen.

8. KONSENS ÜBER DIE MITTELFRISTIGE STRATEGIE ETABLIEREN

Nachfolger sehen den Übergang als Chance der Erneuerung. Ihre Ziele und Inhalte sollten nicht en passant festgelegt werden, sondern per Diskussion und Konsens aus der familiären Eigentümerschaft auf das Unternehmen übergeleitet werden. Diese Klarheit ist Element von Professional Ownership und sichert das Standing der Firma nach außen.

9. PERSONENUNABHÄNGIGE STRUKTUREN SICHERN DEN ERFOLG

Den Zuschnitt der Organisation rechtzeitig für die Zeit nach dem Übergang vorzubereiten sehen Nachfolger als wichtige Voraussetzung für den Erfolg im Geschäft. Typisch für den Generationswechsel dabei: Die oft an einem Einzelentscheider an der Spitze ausgerichteten Strukturen werden für die Zukunft auf eine breitere, diversifiziertere Basis gestellt.

10. EXTERNE BEIRATSMITGLIEDER SIND MITGESTALTER DER FÜHRUNGSNACHFOLGE

Beiräten kommt im Nachfolgeprozess eine wichtige Rolle zu, die unter den Befragten breite Wertschätzung erfährt. Sie haben hinsichtlich des Zugangs zu Führungsaufgaben eine Türsteherfunktion: Sie wachen darüber, dass sich Familienmitglieder denselben Anforderungen an die Qualifikation stellen wie Bewerber vom Arbeitsmarkt.



02 | Lehren der Nachfolge und veränderte Herausforderungen

Nachfolge?: Übergang als Chance

Diese Studie beschäftigt sich mit den zentralen Lehren und Erfolgsfaktoren der Nachfolge in Familienunternehmen. Sie gründet auf der Befragung von über 120 Unternehmern aus unterschiedlichen deutschen Familienunternehmen, deren umfangreiches Antwortmaterial die Basis bildet für die Benchmarks und Empfehlungen, die in dieser Studie dargelegt werden. Die Befragung fand im Sommer 2012 statt, in ihrem Kern beantwortet sie Fragen wie:

- Wo stehen Unternehmer im Hinblick auf ihre Planung?
- Was sind die Lehren aus vorherigen Nachfolgen?
- Was sind Erfolgsfaktoren gelungener Regelungen?
- Was sind die größten Herausforderungen?
- Wie plant man eine Nachfolge?

Für die anschließenden Überlegungen haben die Autoren einige grundsätzliche Sichtweisen auf das Thema Nachfolge definiert. Sie sorgen dafür, dass die Natur des Ereignisses Nachfolge nicht allein in den Dimensionen Konflikt, Bruch oder Scheitern bewertet wird – denn die Deutung des Generationenübergangs allein als Quelle Buddenbrook'schen und damit zwangsläufigen Niedergangs des Familienunternehmens ist nicht mehr zeitgemäß. Vor dem Hintergrund der gerade in Deutschland erfolgenden Professionalisierung sowohl im Nachdenken als auch in der Gestaltung familiärer Führung erscheint es angezeigt, drei Aspekte des Chancen- und Gestaltungsfeldes besonders hervorzuheben:

2.1 NACHFOLGE BEDEUTET SYSTEMWANDEL

Im Rahmen der Nachfolge wird das komplexe System einer Unternehmerfamilie an die nächste Generation übergeben. Übertragen werden nicht nur die unternehmerische Verantwortung für die Führung des Unternehmens und die Anteile daran, sondern auch die Verantwortung zur Sicherung der familiären Werte.

Oft bedeutet dies einen Systemwandel für die Familie wie auch für das Unternehmen. Der Wandel betrifft drei Dimensionen: Die Struktur der Inhaberschaft ändert sich im Zuge der Übergabe, wenn zum Beispiel ein alleinverantwortlicher Unternehmer die Anteile auf mehrere Geschwister überträgt oder wenn in einer späteren Nachfolge wenige Geschwister ihre Anteile auf eine Vielzahl von Vettern und Cousinen übertragen. Auch die Governance-Struktur wandelt sich, wenn im Rahmen der Übergabe nicht mehr alle Inhaber auch das Unternehmen führen, Fremdgeschäftsführer neben die Familie treten oder im nächsten Schritt die Familie in eine reine Kontrollfunktion wechselt. Letztlich ändert sich auch die Dimension der strategischen Ausrichtung. Während junge Unternehmen in der Aufbauphase fokussieren und sich auf ein Kerngeschäft konzentrieren, erweitern reife Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit häufig auf neue Märkte, Produkte oder sogar Geschäftsmodelle.

All diese Veränderungen müssen nicht eintreten, aber für sie müssen bewusste Entscheidungen getroffen werden. Das von INTES entwickelte 3-Dimensionen-Modell hilft, den aktuellen Status einzuordnen und die Kernfragen der nächsten Nachfolge sichtbar zu machen. Denn in jedem Fall verändern sich systembedingt Rollen, Verhaltensweisen und Erwartungen und es gilt, alte, gültige und bewährte Paradigmen zu hinterfragen und neue, der gewandelten Konstitution angepasste Regeln für die Führung von Familie und Unternehmen festzulegen. Hier wird es um die Aufgabe gehen, die Verteilung der Anteile und die damit verbundenen Rechte und Pflichten anzupassen, das Führungs- und Kontrollsystem unter Einbindung der Familie neu zu justieren und die grundlegende strategische Ausrichtung den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Das ist mehr Gestaltungsaufgabe denn Bedrohung, wenn die Agenda mit der Kenntnis der wirkenden Veränderungskräfte und dem nötigen Maß an Weitsicht und Rationalität angegangen wird – es gilt, Kontinuität zu wahren, gleichzeitig ein neues System stabil zu installieren und den Übergang mit den beteiligten Menschen erfolgreich, also ohne destruktive Konflikte, zu gestalten.

2.2 DER WEG VON EINER NACHFOLGE ZUR NÄCHSTEN VERLÄUFT AUF EINER LERNKURVE

Aus Fehlern anderer kann man lernen, aus eigenen sollte man lernen. Das gilt auch und gerade für zwei aufeinanderfolgende Nachfolgen, wobei man sich eine Schlüsselfrage stellen sollte: Was sind die eigenen Erfahrungen mit der Nachfolge und wie kann man sie nutzen? Unternehmer, die selbst eine Nachfolge durchlaufen haben, wollen mögliche Fehler der Vorgeneration vermeiden und es für ihre Kinder besser regeln.

Fühlten sich Geschwister in der letzten Nachfolge ungerecht behandelt, so kann das eine mehr oder weniger bewusste Agenda für die nächste Nachfolge aufbauen: Sollen die eigenen Kinder gleich beteiligt werden, alle den gleichen Zugang zum Unternehmen erhalten? Oder soll die gegenteilige Lösung der klaren, einfachen Verhältnisse geschaffen werden: Keine Geschwister- oder Vetternkonkurrenz, nur einer soll es richten? Auch die Adressierung des Themas Unternehmen in der Familie spielt eine wichtige Rolle: Ist es, wie es der Vater gemacht hat, das häufig dominierende Diskussions- und auch Konfliktthema, das am Familientisch andere Themen verdrängt? Oder wird es, als Reaktion auf diese Vorerfahrung und um die Kinder zu schützen, gar nicht mehr aufgegriffen?

Es wird sich zeigen, dass zwischen zwei hintereinanderliegenden Nachfolgen stets ein Zusammenhang besteht. Dieser allerdings wechselt je nach Konstellation zwischen bewusst rationaler Gestaltung (»Wir lernen aus Erfahrung, durchlaufen die zweite Nachfolge mit höherer Qualität«) und archaischen Mustern, die zur Wiederholung desselben tendieren (»Das hatte ich damals auch nicht – das hat mir nicht geschadet«).

2.3 RAHMENBEDINGUNGEN DER NACHFOLGE ÄNDERN SICH MIT DEM ZEITGEIST

Der demografische Abstand zwischen zwei Generationen beträgt etwa 30 Jahre, dieselbe Zeitspanne ist bei normalem Gang der Dinge auch zwischen zwei Nachfolgen zu unterstellen. Nachfolgen, die heute angegangen werden, hatten ihren letzten Vorläufer Anfang der 1980er Jahre.

Hier wird schnell offensichtlich: Jede Nachfolge steht in einem vollkommen neuen Zeitgeist- und Wertekontext. Heute etwa spielen Digitalisierung, Teamorientierung der Führung, der Einzug der Generation Y in die Nachwuchs-Führungspositionen, das Champions-Modell als einer der Leitsterne von Strategien für Familienunternehmen sowie die positiv-professionelle Sichtweise des Systems Familienunternehmen eine große Rolle bei der Gestaltung von Nachfolgen. Von all diesen Themen war in der letzten Runde Anfang der 1980er Jahre nichts sichtbar.

Damit liegt auf der Hand: Gestalter sollten sich klar darüber sein, dass Entscheidungen in der Familie in der letzten Generation anders getroffen und akzeptiert wurden, als das heute der Fall ist. Und meistens ist das Unternehmen von damals nicht mehr mit dem heutigen zu vergleichen. Es gilt, die jetzigen Rahmenbedingungen zu verstehen und Entscheidungen in zeitgemäßen Prozessen zu suchen. Andernfalls drohen instabile Lösungen, die nicht nur den Familienzusammenhalt, sondern auch das Unternehmen gefährden.

Es ist stets zu berücksichtigen, wie sehr sich sowohl Familie als auch Unternehmen seit der letzten Nachfolge verändert haben. Der Blick auf die Seite des Geschäfts zeigt das besonders deutlich. Die letzte Generation hat den Umsatz des Unternehmens im Laufe ihrer Tätigkeit im Durchschnitt um 50 Prozent steigern können.

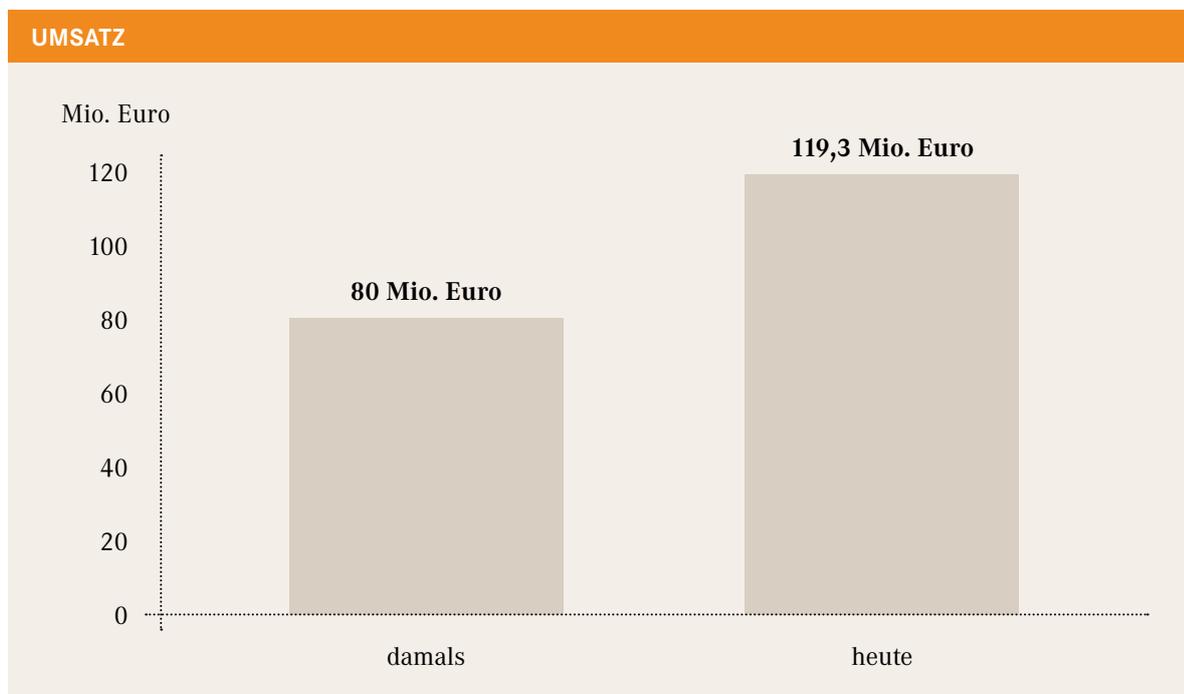


Abb.1: Durchschnittlicher Umsatz der untersuchten Unternehmen bei der letzten Übergabe und heute

Offenbar wird, dass diese Entwicklung die Anforderungen an die **Führung und Kontrolle** im Unternehmen und die damit verbundenen Aufgaben verändert. Das heute zu übergebende Unternehmen hat komplexere, meist professionellere Strukturen als beim letzten Generationsübergang. Neue Produkte wurden entwickelt, neue Märkte erschlossen. Die Organisation hat neue Strukturen bekommen. Damit hat sich die Führungsaufgabe verändert. Auch die Anforderungen an die Führungsnachfolge sind gestiegen.

Gleichzeitig ändert sich mit dem Zeitgeist die Vorstellung davon, wie die **Beteiligungen** auf die nächste Generation zu übertragen sind und welche Erwartungen und Verpflichtungen damit verbunden sind. Zum einen werden Anteile zunehmend auf mehrere Kinder – heute auch selbstverständlich auf Töchter – gleichberechtigt verteilt. Die Studie zeigt, dass die Zahl dominanter Gesellschafter kleiner wird. In der nächsten Generation wird nur noch jedes zweite Unternehmen einen dominanten Gesellschafter haben (statt zuvor 60 Prozent). Viele Familien suchen die Diskussion und einen Konsens über die Nachfolgelösung mit allen Beteiligten. Auch diese geänderten Rahmenbedingungen führen zu veränderten Prozessen und Regeln für die Beteiligungsnachfolge.

Die Entscheidungen über die **Beteiligungsnachfolge** und die **Führungsnachfolge** können nicht losgelöst voneinander getroffen werden. Gleichwohl sollte man in der Betrachtung möglicher Nachfolgemodelle zwischen der Frage nach der Inhaberschaft und der Frage nach der richtigen, also für das Unternehmen besten Besetzung von Führungspositionen unterscheiden. Die Agenda lautet: Es gilt, eine stabile Struktur für die Anteile zu finden und klare Regeln für die Führungsaufgabe festzulegen. Die folgende Darstellung der Studienergebnisse folgt dieser Aufteilung der beiden wichtigsten Handlungsfelder.

Die Abbildung 2 zeigt den Raum der Möglichkeiten. Auf den Ebenen Inhaberschaft und Führung werden die wichtigsten Optionen gezeigt, die im Rahmen des Übergangs von einer Generation auf die nachfolgende gewählt werden können. Wichtig für die Praxis ist hier die Einsicht, dass es keinen Königsweg gibt. Jede Nachfolge ist anders, die Prämissen für die Wahl der besten Lösung werden vom Entwicklungsstand des Unternehmens bestimmt. Für einen Übergang vom Gründer auf seine drei Nachkommen ist eine andere Lösung der Weg der Wahl als in einem traditionsreichen Mehrgenerationen-Unternehmen, das über eine diversifizierte Eigentümerschaft verfügt.

Nachfolge-Matrix			
	Familie	Fremde	Mischlösungen
INHABERSCHAFT	<ul style="list-style-type: none"> ■ ein Familienmitglied ■ mehrere Familienmitglieder ungleich ■ mehrere Familienmitglieder gleich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verkauf (strategischer Investor, Finanzinvestor, IPO) ■ Stiftung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teilverkauf/Stiftung als Mitgesellschafter <ul style="list-style-type: none"> ■ Minderheit ■ Mehrheit
FÜHRUNG	<ul style="list-style-type: none"> ■ ein Familienmitglied ■ mehrere Familienmitglieder ungleich ■ mehrere Familienmitglieder gleich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fremdmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ gemischtes Management <ul style="list-style-type: none"> ■ Familien-CEO ■ Fremd-CEO
Häufige Nachfolge-Modelle			
1 Thronfolger-Lösung			
2 Doppelspitze			
3 Geschwister-/Vettern-Gesellschaft (im Unternehmen tätige und nicht tätige Gesellschafter)			
4 Fremd-Geschäftsführung (kontrollierende Gesellschafter)			

Abb. 2: Modelle für die Nachfolge in Führung und Beteiligung

03 : Inhaberschaft und Nachfolge

Die Beteiligungsnachfolge gestalten

3.1 BETEILIGUNGEN ZU ÜBERTRAGEN SOLLTE KEINE PATRIARCHEN-ENTSCHEIDUNG SEIN

Die Zeit der Patriarchen und Alleinentscheider ist vorüber. Heute werden Entscheidungen von langer Tragweite aus gutem Grund auf eine breite Basis gestellt: Die Beteiligten werden als Stakeholder mit ihrer Sichtweise einbezogen – Teamansätze, die ganz bewusst die Diversität der Positionen berücksichtigen, erweisen sich als leistungsfähiger, tragfähiger und dauerhafter als der einsam von einer Person gestaltete Beschluss.

Diese Einsicht gilt in besonderem Maße für die Gestaltung der familiären Inhaberschaft in der Nachfolge. Hier gehört eine natürliche Diversität der Beteiligten zum System: Abgebende und übernehmende Generation, in der Regel mit mehreren Personen vertreten, haben aus ihrer Rolle heraus jeder ihren eigenen Blickwinkel auf die kommende Herausforderung der Nachfolge.

Diese Energien sollten nicht durch eine Einpersonenentscheidung unwirksam gemacht, sondern Teil familiärer Gestaltung werden. Dabei gelten zwei Grundsätze für den Prozess: alle einbeziehen und rechtzeitig beginnen. Wie wichtig dieses Thema für die gelungene Nachfolge ist, spiegeln die Antworten der befragten Unternehmerfamilien.

Unter Verweis auf Gerechtigkeitserwägungen werden zunehmend Unternehmensanteile auf mehrere Kinder übertragen, oft zu gleichen Teilen. Die Untersuchung zeigt, dass die Einbindung aller Beteiligten in die Planung als besonders wichtiger Aspekt der Nachfolge gesehen wird. Auf einer Skala mit Werten von 1 für »keine Bedeutung« bis 4 für »entscheidend« geben die Befragten der Einbindung aller Beteiligten ein Gewicht von im Durchschnitt 3,2 – das ist ein klares Votum für die Gestaltung der Anteilsübertragung im familiären Konsens zwischen den Generationen.

Heute binden über 80 Prozent der Unternehmer alle Beteiligten vollständig in die Planung der Anteilsübertragung ein und suchen so eine Zustimmung zum Nachfolgemodell. Noch deutlicher wird dies in der Lernkurve, wenn man Gruppen von Familienunternehmen vergleicht, die mit ihrer Nachfolge rückblickend sehr zufrieden (in Schulnoten **sehr gut**) oder sehr unzufrieden waren (in Schulnoten mit **ungenügend** bewertet).

Bei drei Viertel der »schlechten Nachfolgen« wurden die Beteiligten in die Frage der Anteilsübertragung nicht oder nur teilweise eingebunden. Offenbar lernen Unternehmer aus dieser Erfahrung, denn für die nächste Nachfolge plant die Mehrheit, alle einzubinden (vgl. Abb. 3).

Ein weiterer Blick auf die Antworten der befragten Unternehmerfamilien bestätigt das Muster auf eindrucksvolle Weise. Die einseitig entschiedene Lösung, die nicht die Zustimmung aller Beteiligten findet,

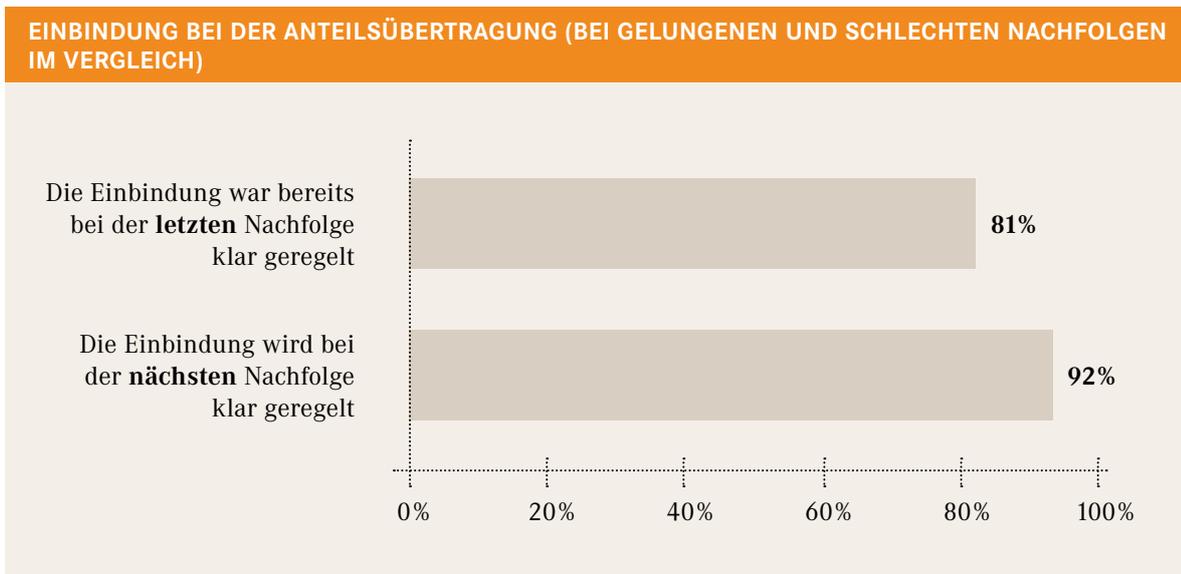


Abb. 3.1: Angaben der Unternehmer, die den Ablauf der Anteilsübertragung im Rückblick als **sehr gut** beurteilen

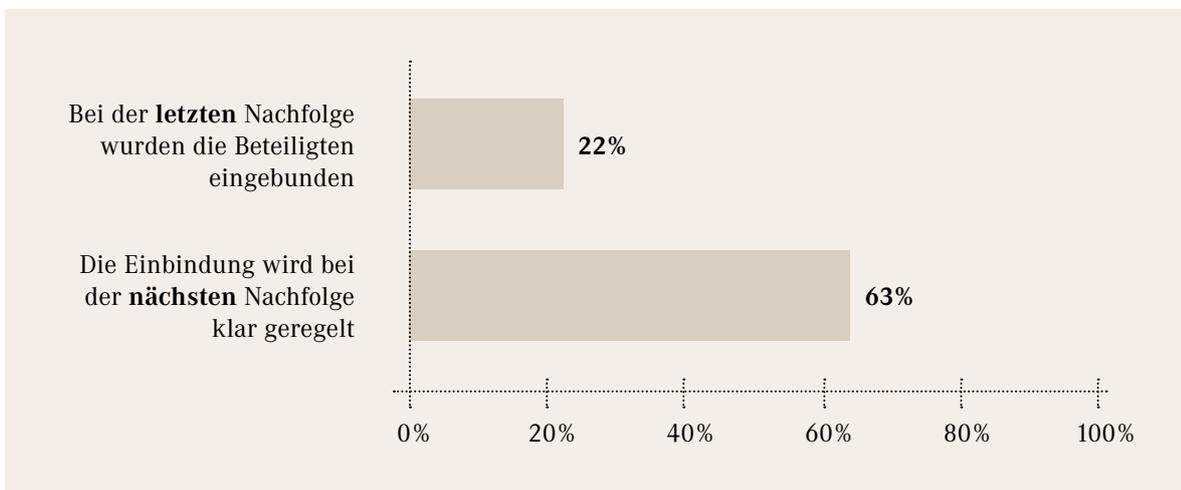


Abb. 3.2: Angaben der Unternehmer, die den Ablauf der Anteilsübertragung im Rückblick als **sehr schlecht** beurteilen

mündet in einer gescheiterten Nachfolge. Ein somit geschaffener Dissens, sei er auch verdeckt und auf den ersten Blick unadressiert, akkumuliert schlechte Energien auf der familiären Ebene, die keinen günstigen Einfluss auf die Erfolgsaussichten der Nachfolge haben: Familienmitglieder fühlen sich benachteiligt, nicht akzeptiert, als falsches Glied in der Kette.

Deshalb kann festgestellt werden: Die Art, wie die Übertragung der Anteile angelegt wird, bestimmt den Ausgang der Nachfolge insgesamt. In Zahlen zeigt sich diese Feststellung eindeutig: Den als »nicht gelungen« eingestuften Führungsnachfolgen ging eine Anteilsübertragung voraus, die in 56 Prozent der Fälle keine Zustimmung der Gesellschafter fand. In diesem Fall ist auch der Erfahrungs-Effekt deutlich erkennbar: Die aus einer misslungenen Nachfolge hervorgegangenen Unternehmerfamilien planen für die nächste Nachfolge neu und anders. 75 Prozent streben für die Anteilsübertragung klare Verhältnisse an, um dem Erfolg der Übergabe eine bessere Ausgangsvoraussetzung zu geben (Abb. 4).

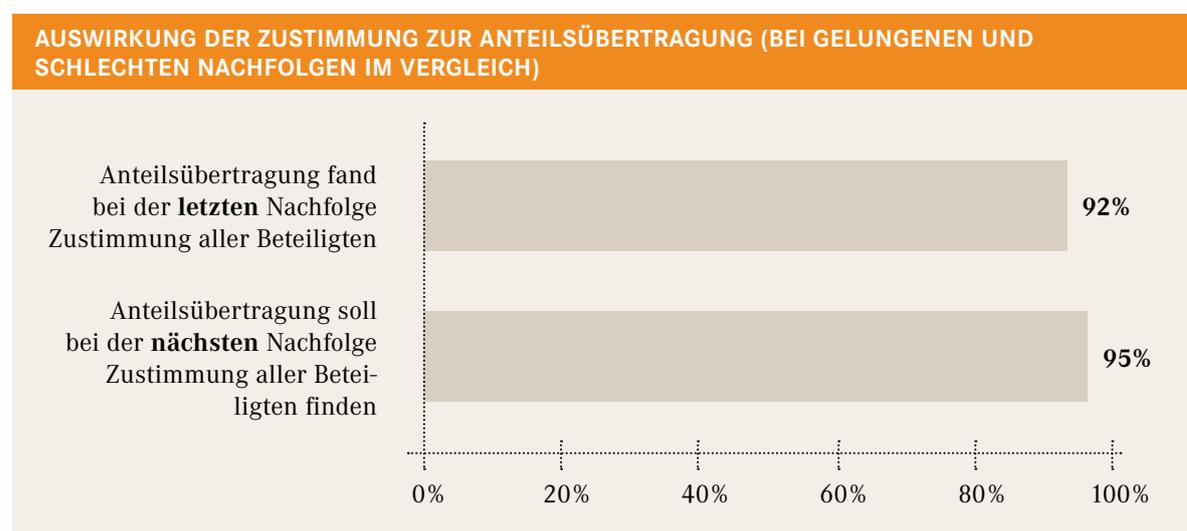


Abb. 4.1: Angaben der Unternehmer, die den Ablauf der Anteilsübertragung im Rückblick als **sehr gut** beurteilen

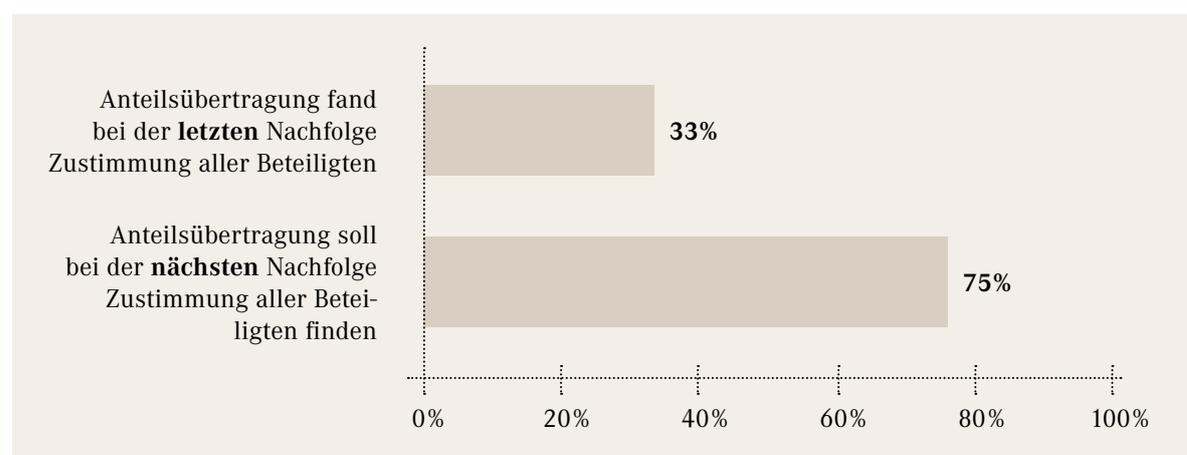


Abb. 4.2: Angaben der Unternehmer, die den Ablauf der Anteilsübertragung im Rückblick als **sehr schlecht** beurteilen

3.2 DER ZEITPLAN ALS BAUSTEIN FÜR DEN ERFOLG DER ÜBERGABE

Auch ein konkreter Zeitplan erweist sich als erfolgsbestimmender Bestandteil für eine gelungene Nachfolge: Ein klares, gemeinsames und voraussehbar strukturiertes Vorhaben fördert die Transparenz. Weil alle Beteiligten wissen, was wann auf sie zukommt und welche Schritte als Nächstes zu nehmen sind, werden Konfliktfelder verkleinert. Ein Plan schafft Voraussicht und gibt ausreichend Zeit, sich auf die neuen Rollen vorzubereiten.

Deshalb erfährt der Zeitplan eine hohe Wertschätzung, wie sich in den Antworten aus den Unternehmerfamilien spiegelt. Er wird als überaus wichtige Regelung bewertet, auf der Skala von 1 für »keine Bedeutung« bis 4 für »entscheidend« bekommt er eine durchschnittliche Einschätzung von 2,99.

Der Übergabeplan entfaltet einen Nutzen, denn mit seiner Hilfe können sich die Beteiligten auf die Umsetzung einstellen, Unwägbarkeiten ausschließen und die Konsequenzen für sich absehen. Diese Einschätzung wird auch durch eine weitere Antwortrunde bestätigt, in der dem Auftrag der Studie gemäß zwei aufeinanderfolgende Nachfolgen zueinander in Beziehung gesetzt werden.

Danach ist eine eindeutige Lehre zu erkennen, einen Zeitplan aufzustellen. In der kommenden Nachfolge-Situation wollen sich 70 Prozent der Befragten dieses Werkzeugs bedienen. Dagegen war in der davorliegenden Nachfolgephase die Priorität noch weit schwächer – hier arbeiteten nur 46 Prozent der Befragten mit einem konkreten Zeitplan. Dieses Ergebnis zeigt eindrucksvoll die Verknüpfung zweier Erfahrungen und den Wunsch, durch Lernfähigkeit ein verbessertes Ergebnis zu erzielen (Abb. 5).

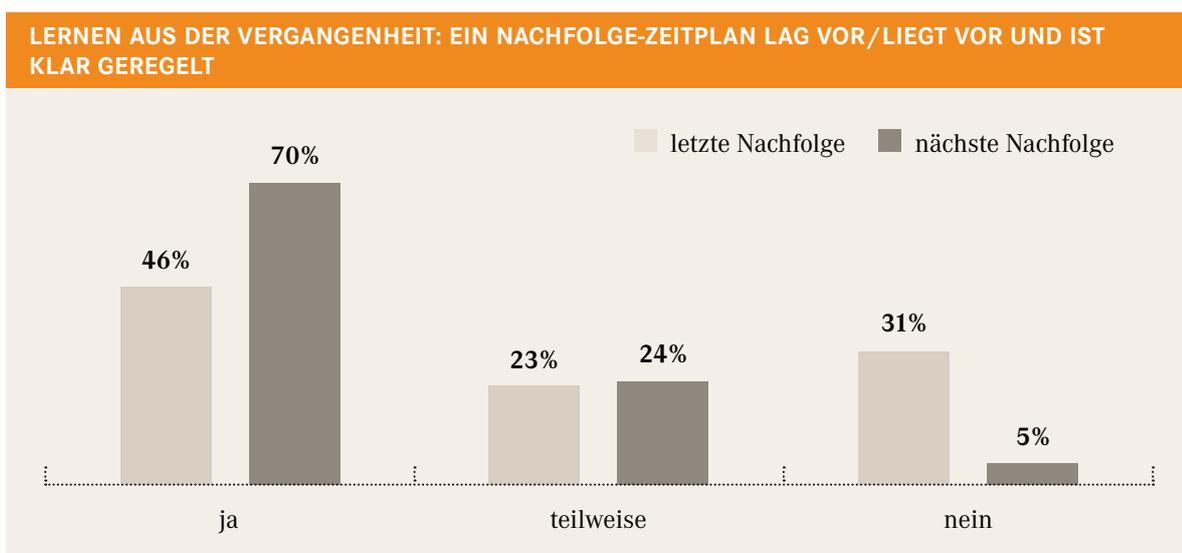


Abb. 5: Die Wertschätzung für einen Nachfolge-Fahrplan steigt in der Abfolge zweier Generationen

Auch anhand einer weiteren Auswertung wird eine Lernkurve erkennbar. Zentrale Aussage: Je dichter der zeitliche Ablauf den eintretenden Nachfolger an direkte, operative Verantwortung für das Geschäft geführt hat, desto gewichtiger wird der Nutzen des konkreten Zeitplans eingeschätzt.

In Zahlen:

- **Vorher:** Noch zwei Jahre vor der Nachfolge messen die Nachfolger dem Zeitplan nur eine Priorität zu, die auf der Bedeutungsskala mit einem Durchschnittswert von 2,91 angesiedelt ist.
- **Nachher:** Unmittelbar nach der Übergabe steigt die Wertschätzung des Zeitplans nochmals deutlich an: Hier geben die Nachfolger dem konkret gestalteten Fahrplan schon einen Durchschnittswert von 3,33 auf der Wichtigkeits-Skala.

Ist die Nachfolge einmal angetreten, wollen 100 Prozent einen Zeitplan festschreiben. Ein konkreter – und verbindlich vereinbarter – Zeitplan gibt dem Nachfolger Sicherheit. Gerade jenen, die einen Patriarchen als Thronfolger beerben, ist häufig gesagt worden, die Verbindung von Führung und Anteilsmehrheit sei entscheidend für die Handlungsfähigkeit des Unternehmers. Haben sie nun die Nachfolge angetreten, ist es für sie wichtig zu wissen, wann Rolle und Aufgabe ausgefüllt werden sollen und dürfen.

Noch deutlicher wird der Beitrag des Zeitplans als Erfolgsbaustein, wenn gelungene Nachfolgen und nicht gelungene Nachfolgen und deren Lehren im Zeitverlauf miteinander verglichen werden. Hier zeigt sich: Ist die erste Nachfolge gelungen, lag dieser in 58 Prozent der Fälle bereits ein Zeitplan zugrunde. Die Erfahrungen damit waren offenbar durchweg positiv, wie die Lernkurve zeigt: In der zweiten Nachfolge wollen sogar 78 Prozent der Gestalter dieses Instrument als Erfolgsfaktor einbringen.

Den schlechten Nachfolgen dagegen fehlt dieser Rahmen. Wird Nachfolge 1 als gescheitert angesehen, mag auch das Fehlen eines Entwurfs, der die Beteiligten leitet, eine Erklärung für den negativ bewerteten Ausgang liefern. Nahezu alle der von diesem Ausgang Betroffenen waren mehr oder weniger in die Nachfolge hineingestolpert (Abb. 6), verfügten nicht über einen Fahrplan – haben aber aus dieser Erfahrung gelernt und planen in 75 Prozent der Fälle, sich einen vorher festgelegten und den Übergang klärenden Zeitplan zunutze zu machen.

3.3 ANTEILSÜBERTRAGUNG ZU LEBZEITEN ALS ERFOLGSFAKTOR

Als wichtiger Baustein eines funktionierenden Fahrplans erweist sich die in Kreisen von Familienunternehmern so genannte »warme Übertragung«: **Firmenanteile sollten sinnvollerweise noch zu Lebzeiten übertragen werden.** Diese Praxis gibt nicht nur das richtige Signal in Richtung der Übernehmer-Generation, sie sichert überdies auch die Chance ab, dass beide Seiten, Übernehmer und Übergeber, gemeinsam eine Lösung schaffen können, die die Interessen beider Seiten berücksichtigt.

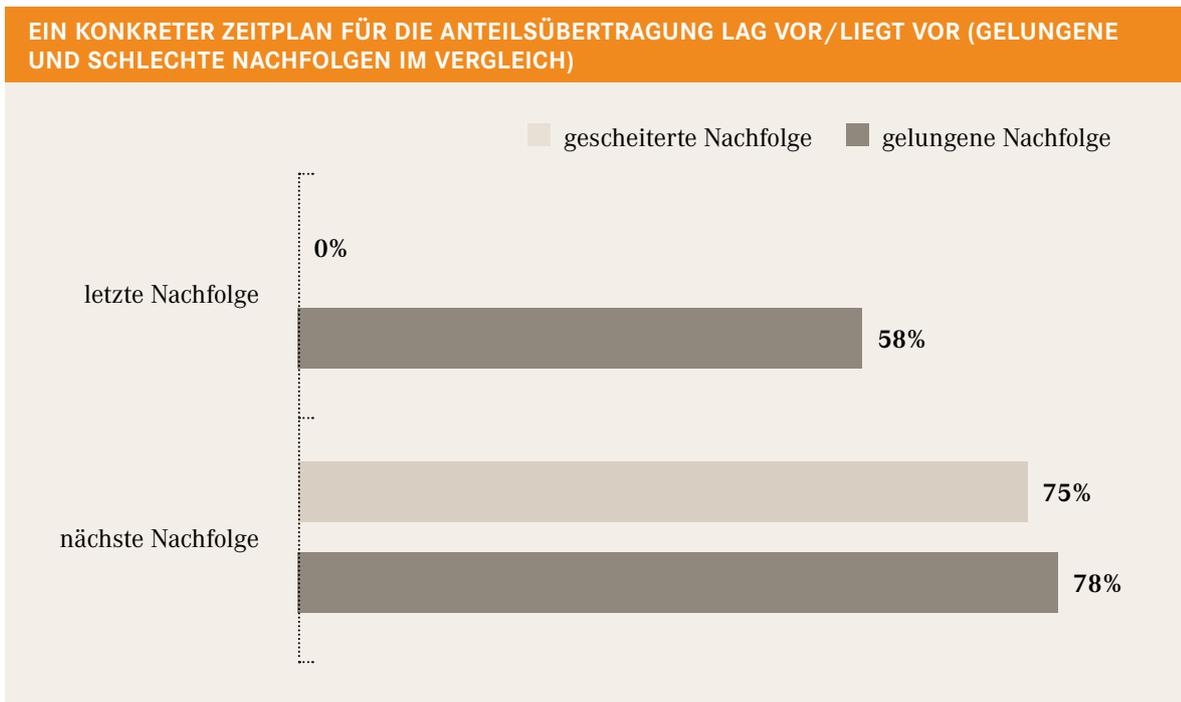


Abb. 6: Einfluss des Zeitplans auf die Erfolgsaussichten der Nachfolge und der Lerneffekt

Wie wirksam dieser Anker ist, zeigt der Blick auf die **gelungenen Nachfolgen** im Ablaufvergleich: Dominiierende Praxis ist hier mit 86 Prozent der Fälle die vollständige Übertragung zu Lebzeiten. Offenbar fällt das Loslassen der abgebenden Generation leichter, wenn es einen gemeinsamen Zeitplan gibt, der den wichtigen Punkt der Anteilsübertragung gleich mit inkludiert. In der zweiten Nachfolge wird gerne auf diese bewährte Praxis zurückgegriffen – ein annähernd gleich hoher Anteil von Befragten, 78 Prozent, plant abermals eine vorzeitige Übertragung der Anteile. Überhaupt keine Anteile zu Lebzeiten zu übertragen spielt als ernsthafte Alternative keine Rolle – in nur 4 Prozent der Fälle wird so geplant.

Ganz anders ist das Bild bei den **gescheiterten Nachfolgen**. Dominierendes Verhalten ist das Sowohl-als-auch, das eine gewisse Unbestimmtheit der Vorgehensweise offenlegt: Nur in einem Drittel der Fälle werden die Anteile vorher übertragen, in einem weiteren Drittel zum Teil und beim letzten Drittel wurde nicht zu Lebzeiten übertragen. Die Folge liegt auf der Hand: Die nächste Generation musste mehrheitlich ein offenes Ende des Übergangsprozesses hinnehmen, was immer das Risiko von Überraschungen und Frustration mit sich bringt. Zufrieden waren die Nachfolger mit dieser Option nicht – der Ausgang der Nachfolge in Runde eins regt einen starken Lernprozess für die Planungen der kommenden Nachfolge an, wie der Blick in die Zahlen zeigt: In Runde zwei wollen 9 von 10 Nachfolgern eine Übergabe der Anteile zu Lebzeiten (88 Prozent).

UNTERNEHMENSANTEILE WURDEN / WERDEN VOLLSTÄNDIG ZU LEBZEITEN ÜBERTRAGEN (GELUNGENE UND SCHLECHTE NACHFOLGEN IM VERGLEICH)

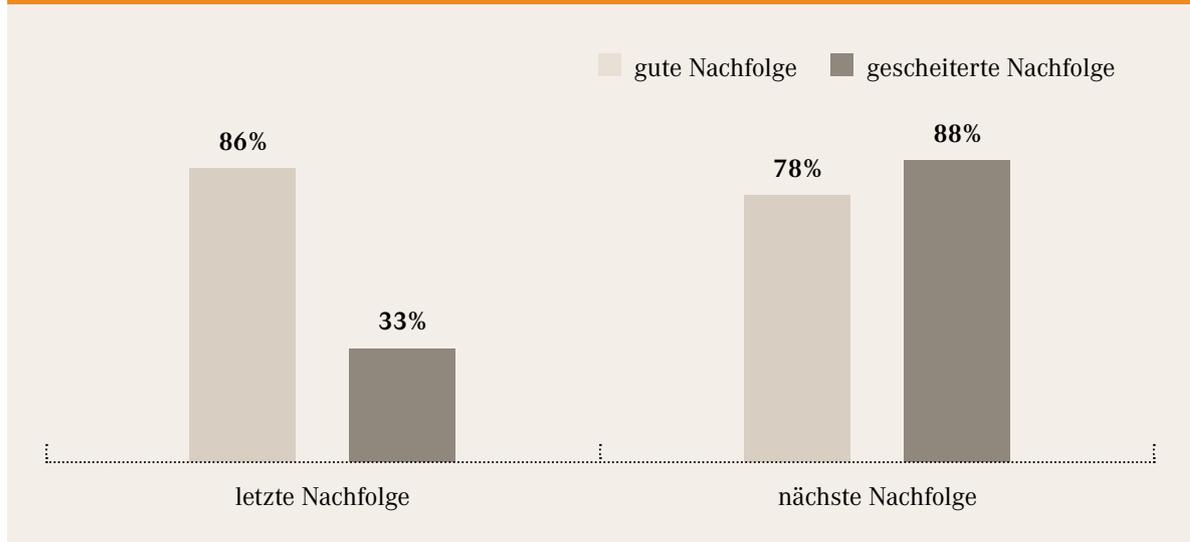


Abb. 7: Anteilsübertragung zu Lebzeiten leistet einen Beitrag zur Sicherung des Generationenwechsels

3.4 DIE BESONDERE ROLLE DER THRONFOLGER-LÖSUNG: CHANCEN UND GRENZEN

Die in Übergabe-Prozessen häufig gewählte **Thronfolger-Lösung** verdient in diesem Zusammenhang eine besondere Erörterung. Der deutschsprachige Raum ist eines der weltweit starken Cluster besonders erfolgreicher, professionell geführter Familienunternehmen. Auf der Ebene der Unternehmensstrategie wird das Firm-first-Prinzip besonders konsequent angewendet – die Firma geht vor. Sie ist weder der Lebensunterhalt-Sicherer für eine größere Zahl von Gesellschaftern, noch hat sie die Aufgabe, die Familienmitglieder mit Arbeitsplätzen zu versorgen.

Allein der bestgeeignete Nachkomme soll nachfolgen. Häufig muss er sich einem Qualifikations- und Auswahlverfahren stellen, das auch auf externe Spitzenkräfte angewendet wird, die für die Besetzung von Führungsaufgaben im Familienunternehmen infrage kommen. Die so verstandene Thronfolger-Lösung sichert auf der Ebene der Unternehmensstrategie klare Verhältnisse: Nur einer kann es werden, dieser hat das Sagen, in der Firma ist Einheitlichkeit von Inhaberschaft und Führung gesichert.

Zwar ist die Thronfolger-Regelung beileibe nicht der einzige Weg für die Gestaltung einer erfolgreichen, nachhaltigen Nachfolge. Ihre Vorteile aus der Sicht der Unternehmensstrategie liegen jedoch auf der Hand: Sie sichert Klarheit, Professionalität, auch Attraktivität des Unternehmens für externe Spitzenkräfte sowie eine übersichtliche Schnittstelle zur Sphäre der familiären Eigentümerschaft.

Zugleich sollte jedoch der Gestaltung der familiären Seite besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Denn so attraktiv die Vorzüge auf der Ebene des Unternehmens sein mögen, in der Familie kann genau durch diese Praxis ein erhöhtes Maß an Risiken entstehen, die nur durch überlegte Gestaltung aufgefangen werden können. Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Zeitgeist: Teamprozesse und nicht einsame Einzelentscheidungen sind heute die Basis gelingender Nachfolgen. Bei der Frage der Anteilsübertragung sollten die zukünftigen Erben in die Entscheidung eingebunden werden. Nur die konsequente Einbindung führt zur Zustimmung zum Nachfolgemodell und damit zum nachhaltigen Erfolg der Nachfolge. Als Grundregel gilt: Wenn dieser Weg gewählt wird, sollte die Entscheidung jedenfalls früh getroffen und kommuniziert werden, damit sich die Beteiligten auf diese Nachfolgesituation einstellen können.

Damit das Vorgehen nicht als Diskriminierungslösung empfunden wird, die immer das Präjudiz für spätere Konflikte und Eifersüchteleien ist, sollte das Verfahren die Regeln des Fair Process in besonderer Weise achten und umsetzen. Im Einzelnen gelangen folgende Punkte zur Anwendung:

- Erzeugen eines Konsens darüber, dass die angestrebte Thronfolger-Lösung für Unternehmen und Familie als der Weg der Wahl gesehen wird.
- Transparenter und offener, akzeptierten Regeln folgender Zugang zur Spitzenposition im Unternehmen.
- Rechtzeitiger Aufbau von akzeptablen Alternativen für jene Nachkommen, die bei der Nachfolge nicht zum Zuge kommen.
- Sicherung von Zusammenhalt, Liebe, Bindung und Solidarität im Kreis der Familie über den mitunter schwierigen Gestaltungsprozess der Nachfolge hinaus. Wertschätzung und Achtung von Familienmitgliedern hängen nicht vom Mitwirkungsgrad im Unternehmen ab.

Freilich sollte der frühzeitigen Verengung auf eine anzustrebende Gestaltung der Beteiligungsnachfolge entgegengewirkt werden. Jedes Familienunternehmen ist anders. Eine Nachfolge nach dem Muster One size fits all darf es deshalb nicht geben, so verlockend einzelne Lösungen wie die Thronfolger-Variante auch erscheinen mögen.

3.5 DER BEIRAT MODERIERT DEN WEG ZUR PASSENDEN BETEILIGUNGS-LÖSUNG

Diese Diskussion sollte ergebnisoffen, mit dem nötigen Maß an Rationalität sowie mit Sachverstand geführt werden. **Aus diesem Grund betrauen viele Unternehmen einen Beirat mit der Navigation in dieser Frage.** Das Gremium ist nach aller Erfahrung ein Drehkreuz, um neue Rollen und unterschiedliche Interessen auszugleichen – und erweist sich damit als wichtiger Stabilisator und Prozessbegleiter gerade für eine gelungene Nachfolge.

Dass ein mit unabhängigen Persönlichkeiten besetzter Beirat, der sein Wirken an Kontinuität und langfristige Fortführung des Unternehmens als Hauptziele bindet und Sachkenntnis in der Führung von Famili-

enunternehmen einbringt, einen gewichtigen Beitrag leistet, zeigt auch ein Blick auf die Erfahrungen der Studienteilnehmer. Die Einschätzung ist auf den ersten Blick eindeutig, sie zeigt, wie zwischen erster und zweiter Nachfolge der Lernprozess greift: War in der letzten Nachfolge nur in einem Viertel der befragten Unternehmen ein externer Beirat in die Anteilsübertragung eingebunden, so ist dies in der aktuellen Nachfolgeplanung schon bei der Hälfte der Familienunternehmen der Fall.

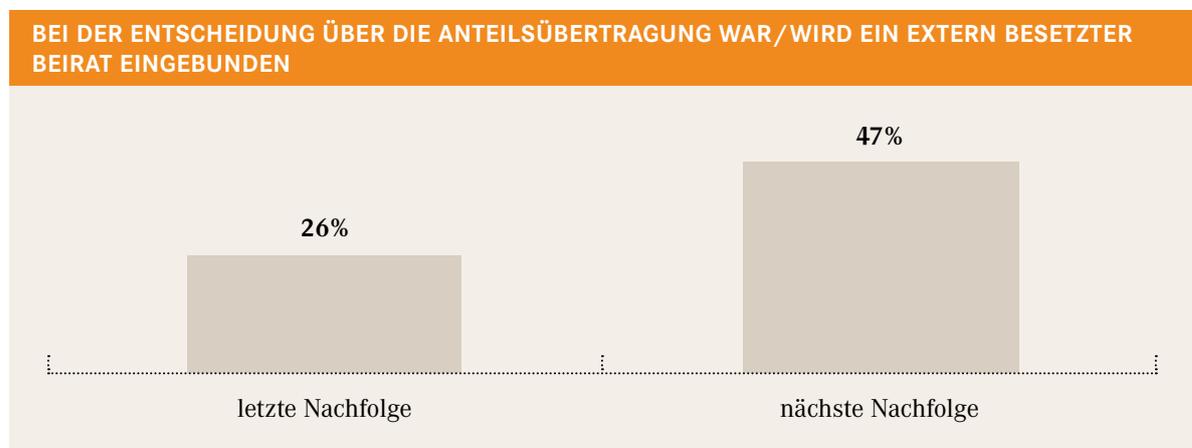


Abb. 8: Lernkurve Beirat: In der nächsten Nachfolge wird der Beirat zum bevorzugten Begleiter

Klar zeigt sich auch, dass die Qualität der Nachfolgeplanungen höher ist, wenn sie mit Hilfe extern besetzter Beiräte erstellt werden. In diesen Fällen geben sich die befragten Familienunternehmer die Schulnote 2,2 (also gut) für die laufenden Nachfolgeplanungen. In Fällen, in denen kein Beirat existiert oder dieser nicht involviert wird, beurteilen die Befragten die Qualität der laufenden Planungen zur Beteiligungsnachfolge hingegen nur mit 2,8 (also befriedigend).

3.6 GESELLSCHAFTER FÜR GESTALTUNGSAUFGABEN QUALIFIZIEREN!

Begünstigend auf den Erfolg der Nachfolge wirkt eine Investition in das Wissen der nicht aktiven Gesellschafter zum Thema familiäre Inhaberschaft. Dieses Thema sollten Unternehmerfamilien langfristig angehen. Kontinuierliche **Family-Education** sollte in einem dem Entwicklungsstand des Unternehmens angemessenen Format in den Governance-Regeln der Familie verankert werden – denn nur gut ausgebildete Gesellschafter, die sich auch in der Lage sehen, die Zusammenhänge zu verstehen, die richtigen Fragen stellen zu können und so ihre Verantwortung wahrzunehmen, werden sich mit der Aufgabe und dem Unternehmen identifizieren und in der Gesellschafterversammlung konstruktiv mitwirken.

Andere, die ein typischer Patriarch möglicherweise dumm und stumm hat halten wollen, werden sich gegebenenfalls extern juristisch beraten lassen – was selten den Interessen des Unternehmens dient. Des-

halb sollte Fortbildung einen festen Platz in der Agenda des Managements der familiären Inhaberschaft haben; die Information über Unternehmensbelange kann sehr gut kombiniert werden mit gemeinsamen Aktivitäten der Family Governance und so auch den Zusammenhalt der Inhaberfamilie fördern.

Das Ziel dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand: Wenn Kinder im Rahmen der Nachfolge Anteile übertragen bekommen, sollten sie Rechte und Pflichten ihrer neuen Rolle kennen. Um sich als Gesellschafter verantwortlich verhalten zu können, Entscheidungen nachzuvollziehen und zu tragen, sollten sie die Grundlagen der Governance, Grundsätze der Finanzierung und Strategie sowie des Geschäftsmodells des Unternehmens vermittelt bekommen.

Die deutliche Neigung zu stärkerer Befähigung der Gesellschafter in der zweiten Runde der Nachfolge zeigt der Blick auf die Zahlen (Abb. 9):

- Die Studie zeigt, dass die Mehrheit der als sehr erfolgreich bewerteten Nachfolgen auch die Notwendigkeit der zukünftigen Qualifikation der Gesellschafter erkennt (63 Prozent; davon 42 Prozent »ja«, weitere 21 Prozent »teilweise«).
- Andersherum kann man bei den gescheiterten Nachfolgen ablesen, dass unmündige und unwissende Gesellschafter hier deutlich überwogen (87 Prozent ohne Ausbildung). Die Distanz zu den Themen des Unternehmens führt zu einer Verschlechterung der Nachfolge.
- Diese Erkenntnis scheint vor allem im Fall des Scheiterns deutlich zu werden, denn zukünftig wollen auch hier mehr als 80 Prozent die Qualifikation nicht aktiver Gesellschafter in der nächsten Nachfolgeplanung bedenken (57 Prozent »ja«, weitere 29 Prozent »teilweise«).

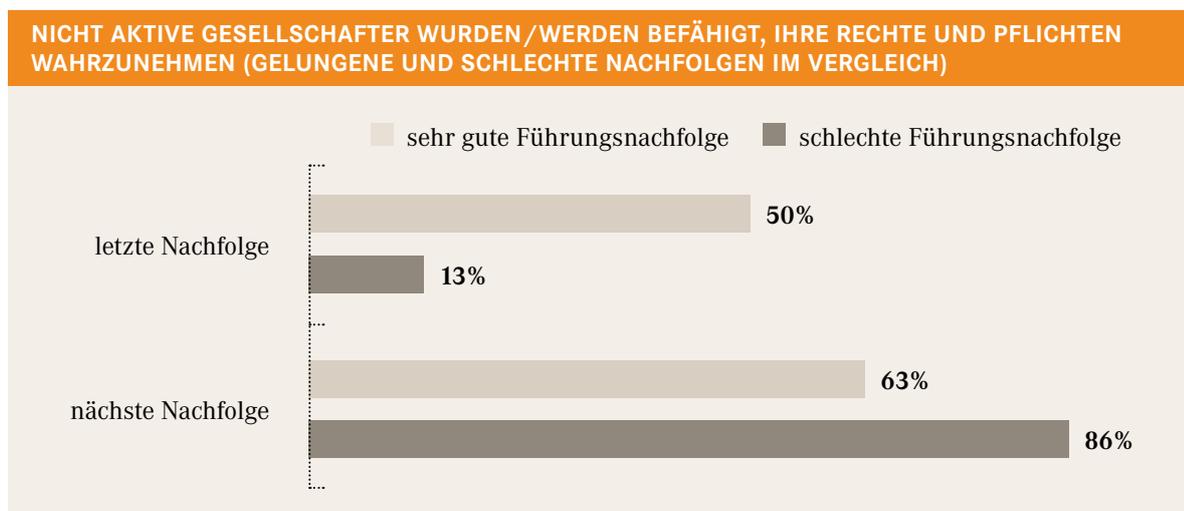


Abb. 9: Klarer Auftrag für die Nachfolge: Investitionen in das Wissen der Gesellschafter

3.7 ALTERSSICHERUNG FÜR ABGEBENDE GESELLSCHAFTER SCHAFFEN

Ein weiterer Erfolgsbaustein der Nachfolge ist eine unternehmensunabhängige Alterssicherung. Wichtige Einsicht zum Thema: Wenn ein guter Teil der Nachfolgen daran scheitert, dass der Senior nicht loslässt, so hängt dies häufig mit einer mangelnden Alterssicherung außerhalb des Unternehmens zusammen. In diesem Fall darf es nicht verwundern, wenn der Senior auch lange nach seinem Ausscheiden noch immer in alle wichtigen Entscheidungen involviert sein möchte – schließlich geht es um die finanzielle Absicherung seines Lebensabends.

Bei fast allen befragten Familienunternehmen setzt sich daher die Erkenntnis durch, dass es im Rahmen der Beteiligungsnachfolge schlüssige Regelungen zur finanziellen Absicherung des Übergebenden unabhängig vom Unternehmen geben muss. Die Bedeutung dieser Regelung wird als wichtig eingestuft (Wert 3,0; Skala: 1 »keine Bedeutung« bis 4 für »entscheidend«).

Auch hier lassen sich Lehren ablesen: War bei der letzten Nachfolge noch die Hälfte der scheidenden Unternehmer finanziell vom Unternehmen abhängig, planen nun 67 Prozent ganz ohne, 29 Prozent nur teilweise mit einer Absicherung aus dem Unternehmen.

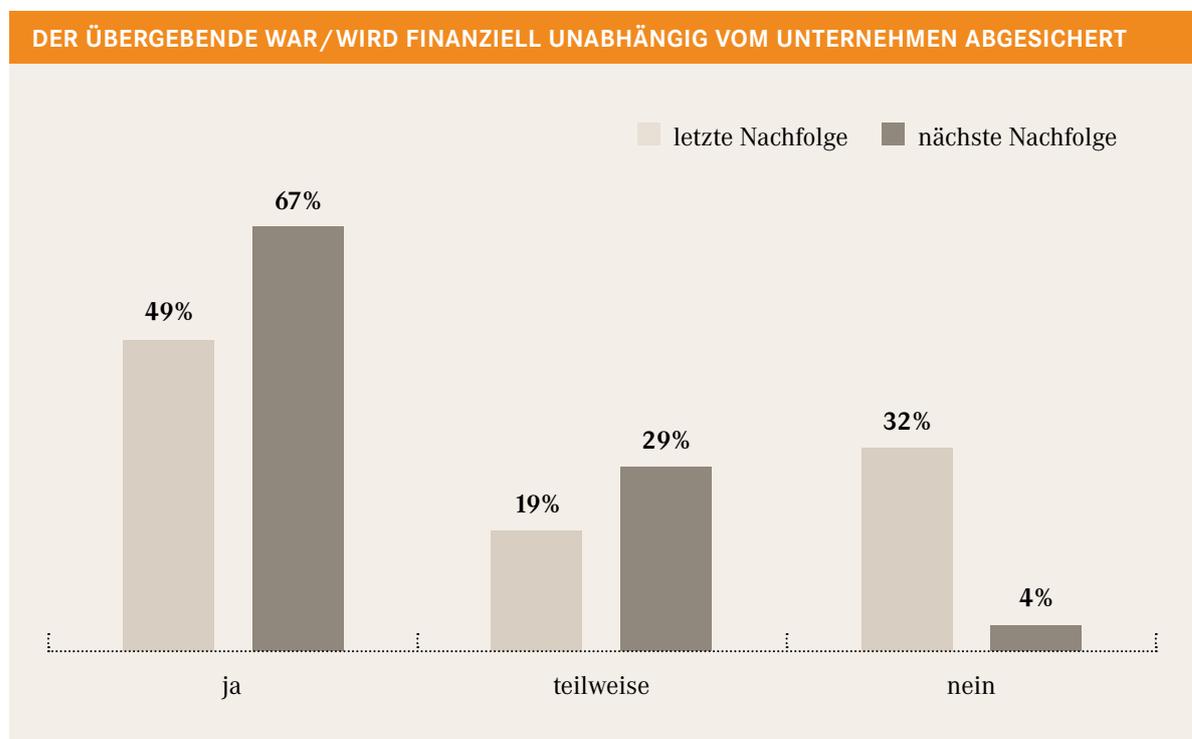


Abb. 10: Die unabhängige Alterssicherung des scheidenden Unternehmers begünstigt Loslassen und Ausstieg

Kaum ein Unternehmer plant, sich vollständig auf die Altersvorsorge des Unternehmens zu verlassen. Im Gruppenvergleich wird jedenfalls deutlich, dass bei erfolgreichen Nachfolgen mehr als doppelt so viele unabhängige Absicherungen bestanden als bei jenen, die die Nachfolge als gescheitert betrachten (67 Prozent zu 30 Prozent).

04 ■ Blick in die Praxis: Fallstudie Rullko Interview mit Marie-Christine Ostermann

»Klare Verhältnisse sind wichtig«

Im Rahmen ihres Dialogs mit der Praxis sprachen die Autoren der Studie mit Marie-Christine Ostermann. Die Unternehmerin ist heute Geschäftsführende Gesellschafterin der Rullko Großeinkauf GmbH & Co. KG in vierter Generation. Überdies führte sie in den Jahren 2009 bis 2012 als Bundesvorsitzende den Verband Die Jungen Unternehmer – BJU.

Mit 16 Jahren spürte Ostermann erstmals ihre Neigung, in die Nachfolge des im Jahr 1923 von ihrem Urgroßvater gegründeten Unternehmens einzutreten. Ihr anschließender Weg dokumentiert eine überlegte Vorbereitung auf ihre heutige Rolle als Familienunternehmerin. Nach dem Abschluss des Abiturs absolviert sie eine Banklehre bei der Commerzbank, anschließend folgt ein Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen. Ihre Bewährung in der Führungspraxis erwarb die heute 35-Jährige als Trainee und spätere Bereichsleiterin beim Lebensmittel-Discounter Aldi.



Marie-Christine Ostermann

FRAU OSTERMANN, WIE WURDEN SIE VON IHREM VATER AN IHRE ROLLE HERANGEFÜHRT? GAB ES ERWARTUNGEN AN IHRE NACHFOLGE?

MARIE-CHRISTINE OSTERMANN: Für mich war der Einstieg ins elterliche Unternehmen immer ein eigener Wunsch. Ich bin von meinem Vater nie gedrängt worden. Er hat immer betont, dass ich machen sollte, wozu ich Lust hätte. Selbst einen Verkauf der Firma hat er nicht ausgeschlossen, falls sich keiner aus der Familie entscheiden sollte, das Unternehmen einmal weiterzuführen.

Als Jugendliche hat uns unser Vater zu einzelnen Events in der Firma mitgenommen. Das waren meist große Messen mit Kundenveranstaltungen – das war spannend und hat Spaß gemacht. Erst später im Studium bin ich dann über meine Diplomarbeit in St. Gallen zu einem Thema im Großhandel nah mit den Herausforderungen des Unternehmens zusammengekommen. Dabei reifte der Entschluss, zu Hause einzusteigen.

WELCHEN WEG HABEN SIE ZUR VORBEREITUNG AUF IHREN EINSTIEG INS UNTERNEHMEN GEWÄHLT UND WELCHE ERFAHRUNGEN HALTEN SIE RÜCKBLICKEND FÜR WERTVOLL?

Nach meinem Studium habe ich zunächst einen externen Berufseinstieg gesucht. Mein Vater war von der Idee, bei Aldi anzufangen, zunächst nicht besonders überzeugt, aber ich habe externe Erfahrungen in unserer Branche gesucht. Bei Aldi habe ich während eines Trainee-Programms in kurzer Zeit eine Bereichsleitung mit Umsatz und Personalverantwortung übernommen. Ich habe bis zu sechs Märkte und ca. 70 Mitarbeiter geführt. Das hat mir Zutrauen gegeben. Schnell habe ich gedacht, jetzt habe ich viel über den Lebensmitteleinzelhandel gelernt und komme am besten im eigenen Unternehmen weiter. Rückblickend war die externe Zeit vielleicht zu kurz. Daher bin ich froh, mit dem Bundesvorsitz der Jungen Unternehmer noch eine zweite Bewährung durchlaufen zu haben. Dieser Weg hat mir vor allem das Gefühl der Unabhängigkeit gegeben. Durch die Herausforderungen des Verbandsvorsitzes habe ich mir Respekt erarbeitet. Das stärkt meine heutige Position.

WAS WAR WICHTIG BEIM EINSTIEG INS EIGENE UNTERNEHMEN?

Mein Vater hat früh bei den Mitarbeitern kommuniziert, dass ich seine Nachfolge antreten werde. Gerade am Anfang war es wichtig, dass wir uns in der Kommunikation abgestimmt und mit einer Stimme gesprochen haben. Ich erinnere mich an eine Situation, in der mein Vater sich über mich hinweggesetzt hatte, nachdem ihn Mitarbeiter dazu verleitet hatten. Als wir das aufgeklärt hatten, ist er direkt zu den Mitarbeitern gegangen, hat ihnen bedeutet, einen Fehler gemacht zu haben, und die Haltung korrigiert. Das hat uns und insbesondere mich sehr gestärkt.

WELCHE POSITION HABEN SIE ÜBERNOMMEN UND WAS WAREN WICHTIGE ERFAHRUNGEN?

Zunächst habe ich alle Bereiche des Unternehmens durchlaufen. Mir war wichtig zu erfahren, wie die Tätigkeit der Mitarbeiter in allen Abteilungen konkret aussieht. Da habe ich richtig angepackt und auch Kisten geschleppt. Schnell haben die Mitarbeiter erkannt, dass ich keine Arbeit gescheut habe.

WIE GING ES DANN WEITER?

Danach habe ich direkt eine Führungsposition neben meinem Vater übernommen. Wichtig war, dass ich schon beim Einstieg Anteile am Unternehmen hatte. Es ist sonst schwierig, wenn man in kurzer Zeit aufsteigt, als Geschäftsführende Gesellschafterin den ehemaligen Arbeitskollegen entrückt und ihnen plötzlich auf einer anderen Hierarchieebene begegnet. So waren die Rollen von Anfang an geklärt. Klare Verhältnisse sind wichtig.

WELCHE ROLLE HAT IHRE SCHWESTER GEHABT UND WIE HABEN SIE SICH IN DER FAMILIE AUF IHRE NACHFOLGEROLLE VERSTÄNDIGT?

Mein Vater hätte sich auch vorstellen können, dass beide Kinder im Unternehmen arbeiten. Auch ich hätte mich darüber gefreut. Meine Schwester hat zu Beginn auch die gleiche Ausbildung durchlaufen und zunächst eine Banklehre absolviert. Da war sie sogar besser als ich! Dann hat sie aber für sich erkannt, dass sie etwas anderes machen möchte. Was die Nachfolge betrifft, hat sie aber von Anfang an mitdiskutiert. Meinem Vater und mir ist ihre Einbindung wichtig. Sie soll zukünftig am Ergebnis des Unternehmens beteiligt sein. Wir sind ein Familienunternehmen – da ist ihre Einbindung für mich selbstverständlich.

05 : Führung und Nachfolge

Die Führungsnachfolge gestalten

5.1 EXTERNE KARRIERE IST VORAUSSETZUNG FÜR EINE ERFOLGREICHE NACHFOLGE

Die Führungsnachfolge aus der Familie ist die Wunschlösung fast aller Unternehmer. Sie bildet den Kern des dynastischen Prinzips: Das Unternehmen soll in den Händen der Familie bleiben – und bevorzugt auch von einem Familienmitglied in die nächste Generation geführt werden. Die Aufgabe, die daraus für die Familie folgt, ist ein Schlüssel für das Gelingen der Führungsnachfolge: Einerseits sollten Kinder dafür begeistert und an die Rolle herangeführt werden. Andererseits gilt es, die wesentlichen Ursachen für Konflikte in der Familiennachfolge zu minimieren:

- Unklarheit und Ungewissheit über die nötigen Qualifikationen
- ein zu früher Einstieg
- mangelnde Transparenz und Kommunikation des Auswahlprozesses zwischen möglichen Nachfolgern

All diese Konfliktherde können vermieden werden, wenn Nachfolger vor ihrem Einstieg in eine Führungsaufgabe im familieneigenen Unternehmen außerhalb, in einer anderen Organisation, Führungsverantwortung übernommen haben. Denn nur die externe Karriere qualifiziert und weist nach, dass Verantwortung auch unabhängig von Familienzugehörigkeit erfolgreich übernommen wurde.

Die Antworten, die die Teilnehmer der Studie gaben, weisen nach, dass dieses Thema im Kreis der Familienunternehmer angekommen ist und richtig priorisiert wird: Für die befragten Unternehmer ist die klare Regelung, dass vor dem Eintritt eine externe Führungsverantwortung übernommen wird, ein wichtiger Baustein für das Gelingen der Nachfolge (Wert im \bar{X} 2,92; Skala: 1 für »keine Bedeutung« bis 4 für »entscheidend«).

Auch die Lerneffekte in der Abfolge zweier Generationswechsel sind klar nachweisbar: War das Erfolgskriterium externe Bewährung bei der letzten Übergabe nur in jedem zweiten Unternehmen explizit geregelt (54 Prozent), so planen dies für die nächste Nachfolge schon 89 Prozent (Abb. 11).

Die Aussagen der übergebenden Senioren unterstützen diese Tendenz (Abb. 12): Die Zahl der heutigen Übergebenden, die das Festschreiben einer externen Führungsverantwortung für die Junioren für nötig erachten, hat sich durch ihre Erfahrung aus der eigenen Nachfolge mehr als verdoppelt (zuvor 29 Prozent auf zukünftig 68 Prozent).

Ein weiteres, starkes Argument für die externe Bewährung sind die Einstellungen jener, die das Thema durch die Wahl ihres eigenen Weges in der Hand haben:

- **Vorher:** Noch zwei Jahre vor der Übergabe erweist sich die Zuneigung zum Thema als eher mäßig: Junioren mit diesem Abstand zum Tag X messen ihrer externen Karriere eher eine geringere Bedeutung bei (Durchschnittswert 2,42; Skala: 1 für »keine Bedeutung« bis 4 für »entscheidend«).
-

- **Nachher:** Kurz nach der Übernahme bewerten die Nachfolger die externe Qualifikation mit »wichtig« bis »entscheidend« (\bar{x} 3,25). Unterstrichen wird diese Priorität durch das bevorzugte Zeitmaß: Gewünscht werden im Schnitt 6,13 Jahre externer Erfahrung!

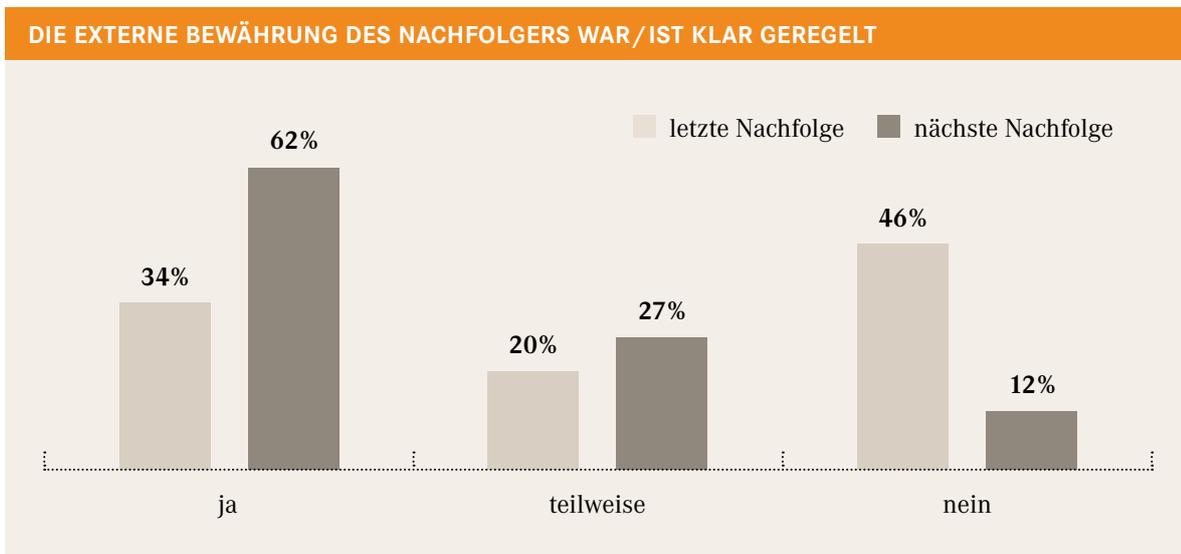


Abb. 11: Erfolgsfaktor externe Bewährung des Nachfolgers

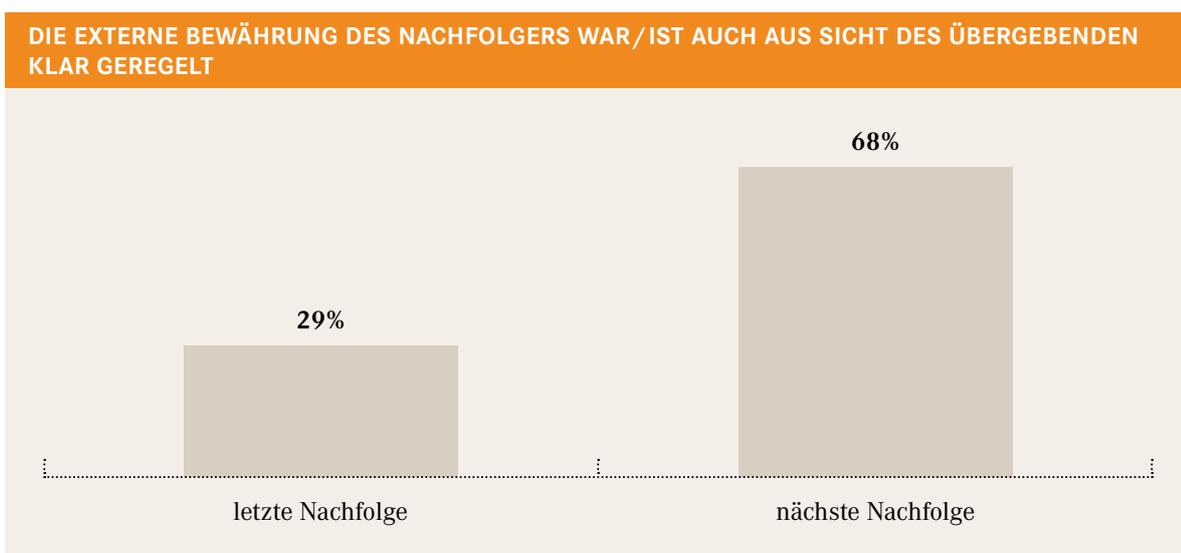


Abb. 12: Auch die abgebende Generation empfiehlt im Rückblick auf die eigene Erfahrung externe Bewährung

Wichtig erscheint diese Einstellung auch vor dem Hintergrund einer Prämisse, die sich heute in vielen Familienunternehmen durchsetzt: Der Jahre dauernde Weg eines Familienmitglieds durch die Hierarchie des eigenen Unternehmens wird als Standard immer weniger angewendet. Das Muster lautet eher: In jungen Jahren Überblick über die Praxis des Familienunternehmens gewinnen. Dann externe Bewährung, dann Einstieg in die oberste Führungsebene – ganz so, wie es Marie-Christine Ostermann und ihr Vater Carl-Dieter Ostermann im eigenen Unternehmen umgesetzt haben (siehe Kapitel 4).

Wenn die Familie im Unternehmen arbeitet, sollte sie auch die Führung anstreben. Denn ein künftiger Gesellschafter, der eingeeignet in die Hierarchie in nachgeordneter Position arbeitet, läuft Gefahr, immer wieder in Konflikte zu geraten. Auch dies spricht für eine externe Karriere und wird durch die Studie belegt: Die Zahl derer, die auch nachgeordnet im Unternehmen tätig werden, war bereits bei der letzten Nachfolge gering (21 Prozent), und beim nächsten Übergang ist diese Position nur noch für 12 Prozent der Befragten eine Option. Dazu fügt sich die Aussage von fast 60 Prozent der Studienteilnehmer, dass sie als Alternative zur Führungsnachfolge im eigenen Unternehmen eher eine Führungsposition in einem anderen Unternehmen anstreben.

Der Trend zu einer längeren externen Bewährungsphase ist klar zu begrüßen, schützt er doch gleichermaßen das Familienunternehmen und den Nachfolger. Für das Familienunternehmen ist es wichtig, das Ruder an einen Geschäftsführer zu übergeben, der eigene Ideen mitbringt und der bewiesen hat, dass er der Aufgabe gewachsen ist. Aber auch die Belange des Nachfolgers gilt es zu berücksichtigen. Oft werden die Folgen eines Scheiterns von Familienmitgliedern in der Führungsnachfolge im Vorfeld nicht ernst genug genommen. Ein gescheiterter Nachfolger aus der Familie – ohne vorherige externe Karriere – ist auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte nur noch schwer vermittelbar. Oft ist er zusätzlich in seinem Selbstbewusstsein dauerhaft geschädigt und hat sein Ansehen innerhalb der Unternehmerfamilie verloren – ein vermeidbarer Super-GAU für alle Beteiligten. Die an dieser Stelle oft bemühte Lebensweisheit »Ich bin auch direkt ins Familienunternehmen eingestiegen und es hat mir nicht geschadet!« ist im Einzelfall sicher richtig, verkennt aber die erheblich komplexere geschäftliche Umwelt, die gesellschaftlichen Veränderungen und die gestiegenen Risiken, mit denen sich Nachfolger heute konfrontiert sehen.

5.2 INTERNE BEWÄHRUNGSPROBE ALS ZWISCHENSCHRITT AUF DEM WEG AN DIE SPITZE

Ergänzend zur Karriere außerhalb des Unternehmens sollte der Nachfolger **vor der Übernahme der Gesamtverantwortung eine interne Bewährungszeit absolvieren**. In der Praxis wird dieser Zwischenschritt zum Beispiel so angegangen: Der Nachfolger tritt nicht direkt in die Gesamtverantwortung ein, sondern bekommt ein Projekt, das eigenverantwortlich und in sauberer Abgrenzung zur Geschäftsführung mit Erfolgswachweis durchgeführt werden kann – etwa die Einführung eines neuen Produktes, die Sanierung einer Auslandsniederlassung oder die Führung einer Tochtergesellschaft.

Die Teilnehmer, die ihrer Nachfolge Bestnoten attestierten, bewerten diesen zusätzlichen Baustein als »wichtig« und 80 Prozent planen, eine Bewährungszeit auch für die nächste Nachfolge festzuschreiben (Abb. 13). Bei den als schlecht empfundenen Nachfolgen durchlief und plante lediglich jeder Zweite eine solche Bewährung nur teilweise – oder überhaupt nicht.

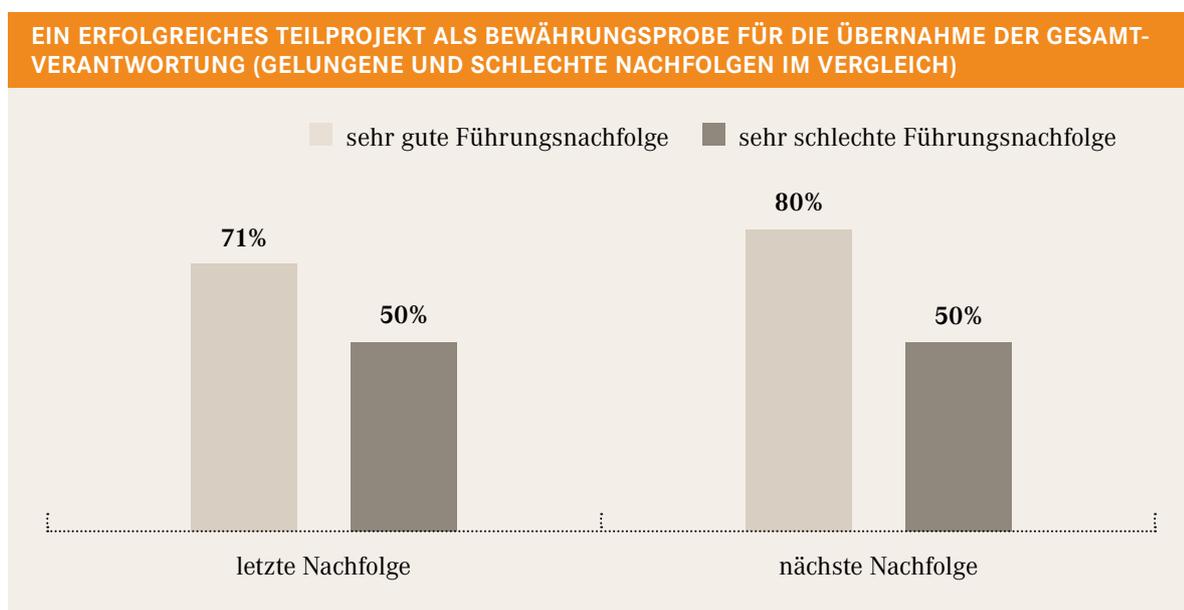


Abb. 13: Gestalter lernen, dass eine Bewährungsprobe für den Nachfolger ein wichtiger Baustein für das Gelingen ist

5.3 KLARHEIT IN ROLLEN UND AUFGABEN DER SENIoren NACH DER ÜBERGABE SCHAFFEN

Die Planung der Tätigkeiten des Seniors nach Übergabe der Verantwortung ist für das Gelingen einer Nachfolge maßgeblich. Um Konflikte mit dem Nachfolger zu vermeiden, gilt es, seine zukünftige Rolle im Unternehmen klar festzulegen. Eine Ausstiegsplanung für den Senior ist ebenso wichtig, wie die Einstiegsplanung für den Junior.

Die Bedeutung dieser Regelung wird von den Studienteilnehmern bestätigt und als besonders wichtig eingestuft (Durchschnittswert 3,18; Skala: 1 für »keine Bedeutung« bis 4 für »entscheidend«). Diese Aussage wird noch deutlicher, wenn man die Aussagen der Nachfolger betrachtet, die vor kurzem die Führungsverantwortung übernommen haben und damit unmittelbar von der Rollenfrage betroffen sind. Hier nähert sich die Einstufung einer entscheidenden Bedeutung (\bar{x} 3,71). Im Gesamtdurchschnitt wollen drei Viertel aller Teilnehmer (76 Prozent) die Rolle des Seniors im Unternehmen für den Zeitpunkt nach der Übergabe klar regeln.

Aber obwohl die Bedeutung dieser Regelung gesehen wird, scheint die Umsetzung schwer zu sein:

- **Vorher:** Nur 38 Prozent derjenigen, die kurz vor der Übergabe stehen, haben tatsächlich eine feste Regelung getroffen.
- **Nachher:** Kurz nach der Übergabe steigt die Zahl derer, die es festschreiben wollen, aber auf über 80 Prozent an.

Die Betrachtung der auffälligen Gruppen bestätigt die Aussagen (Abb. 14): Halten die Befragten ihre Nachfolge für besonders gelungen, liegt die Zahl der Regelungen bei über 80 Prozent. Bei den gescheiterten Nachfolgen wird diese Überzeugung offenbar aus der Erfahrung der letzten Nachfolge gewonnen, bei der nur in jedem zweiten Unternehmen ein Konsens über die Rolle des Seniors herrschte.

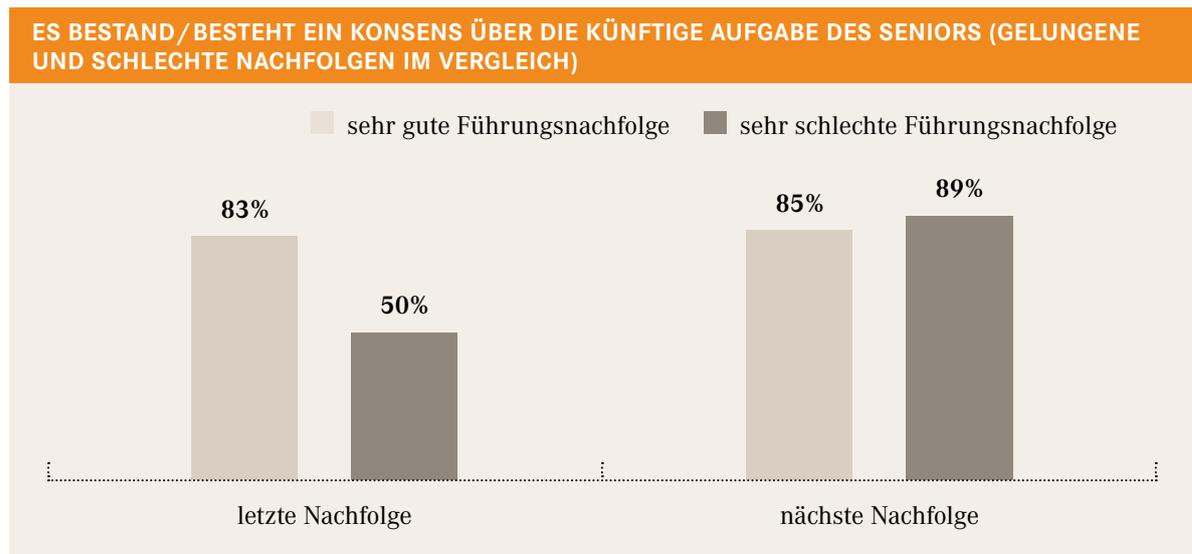


Abb. 14: »Eine neue Rolle für den Senior schaffen« gewinnt im Vergleich der Generationenfolgen an Gewicht

5.4 STRUKTUREN DER ORGANISATION SOLLTEN VOM SENIOR UNABHÄNGIG WERDEN

Im Zusammenhang mit der veränderten Rolle des Seniors steht eine wichtige Überzeugung: Führungsstrukturen sind nach der Übergabe unabhängig vom Senior zu gestalten. Diese Praxis soll vor Abhängigkeiten schützen, die Einheitlichkeit der Führung sichern und für familienfremde Manager ein Signal von **Professional Ownership** geben.

Die Zahlen bestätigen dieses Ziel deutlich: 90 Prozent der befragten Unternehmen bemühen sich für die kommende Runde der Nachfolge darum, dass die Rolle des Seniors ersetzbar wird. Der Lerneffekt ist deut-

lich. Die Zahl derer, die es für den nächsten Übergang klar geregelt haben wollen, hat um 22 Prozentpunkte zugenommen.

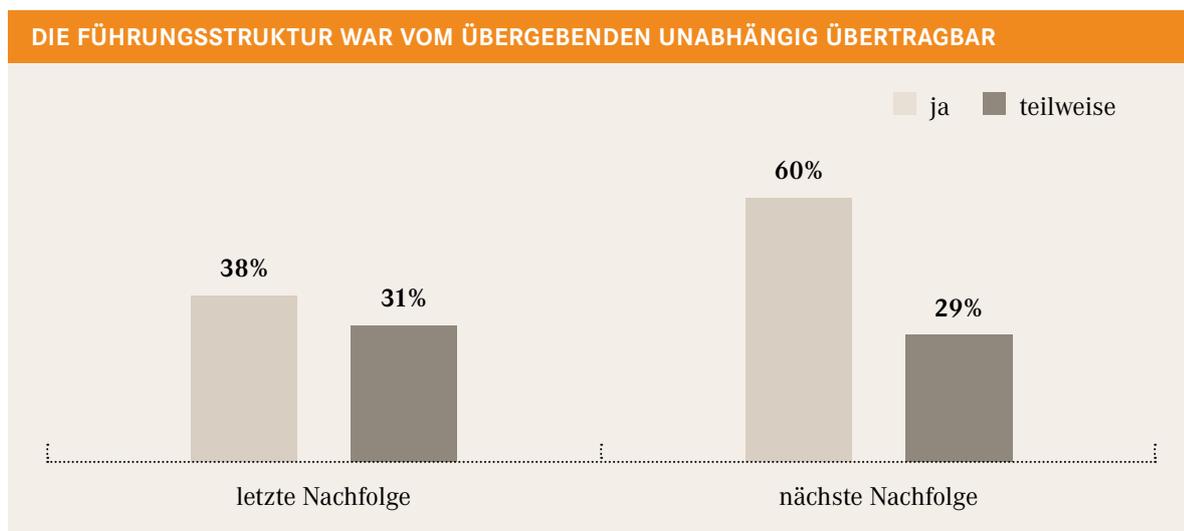


Abb. 15: Die Führungsstruktur so gestalten, dass keine unnötigen Abhängigkeiten von der scheidenden Generation entstehen

Führungsstrukturen sind bei Familienunternehmen sehr oft um die handelnden Personen herum entstanden. Sie bilden deren Vorlieben, Stärken und Schwächen ab. Da diese bei Nachfolgern anders ausfallen, das Geschäft sich in puncto Größe und Komplexität verändert hat und ein guter Nachfolger auch strategisch eigene Akzente setzen wird, darf dies nicht ohne Folgen für die Führungsstrukturen bleiben. Es gilt also bei einer erfolgreichen Nachfolgeplanung die Führungsstrukturen so anzupassen, dass Nachfolger und Unternehmen erfolgreich agieren können.

So sind beispielsweise Alleingeschäftsführungsrollen mit ein oder zwei Prokuristen als Transmissionsriemen zu einer großen Zahl von Abteilungsleitern in einem Unternehmen mit Hunderten von Mitarbeitern und hohen zweistelligen Millionenumsätzen gut für den scheidenden Patriarchen geeignet, der mit dieser Führungsmannschaft die letzten 30 Jahre das Geschäft aufgebaut hat. Für den 35-jährigen Nachfolger, der auf Teamarbeit setzt und den Aufbau neuer Geschäfte und Regionen vorantreiben will, taugen sie wenig. Das zeigt den Veränderungsbedarf, der im Zuge der Nachfolge vorbereitend angegangen werden sollte.

5.5 KONSENS ÜBER DIE MITTELFRISTIGE STRATEGIE SICHERT DIE KONTINUITÄT

Ähnliche Bedeutung wie der Klarheit über die Rollen wird dem **Konsens über die Strategie des Unternehmens beigemessen**: Den Abgleich der Strategie der nächsten fünf bis sieben Jahre halten die Familienunternehmer für besonders wichtig (\bar{x} 3,06; Skala: 1 für »keine Bedeutung« bis 4 für »entscheidend«).

Typischerweise sollten zwischen Übergebendem und Nachfolger zu folgenden Fragen Antworten in einem Konsens angestrebt werden:

- Verspricht unser Geschäftsmodell einen nachhaltigen Erfolg? Sollten wir über eine Diversifizierung nachdenken?
- Welches nachhaltige Wachstum streben wir an? Wodurch können wir es erreichen?
- Welche Renditeerwartungen haben wir und wofür wollen wir erwirtschaftete Ergebnisse verwenden?
- Welche Risiken wollen wir dabei eingehen und wie sichern wir die Stabilität?
- Welche Kennzahlen helfen uns, diese Entwicklung zu kontrollieren und den Erfolg zu messen?

Alle befragten Unternehmer planen zum Zeitpunkt der nächsten Übergabe Klarheit über die Strategie der nächsten fünf bis sieben Jahre zu haben. Die Lehren aus den miteinander verbundenen Nachfolgen sind auch hier ersichtlich: Bei der zurückliegenden Nachfolge war im Schnitt noch jedes vierte Unternehmen ohne gemeinsamen strategischen Plan. Dies bestätigt auch der Gruppenvergleich: Bei den als äußerst zufrieden bewerteten Nachfolgen hat kein einziger Teilnehmer auf den Konsens in der Strategie verzichtet. Ein Scheitern wegen Unklarheiten in dieser Frage belegen dagegen die unzufriedenen Nachfolger: Hier hatten sich nur vier von zehn explizit auf eine Strategie verständigt. Daher rührt wohl auch die klare Aussage, dies in allen Fällen bei der nächsten Nachfolge besser machen zu wollen (Abb. 16).

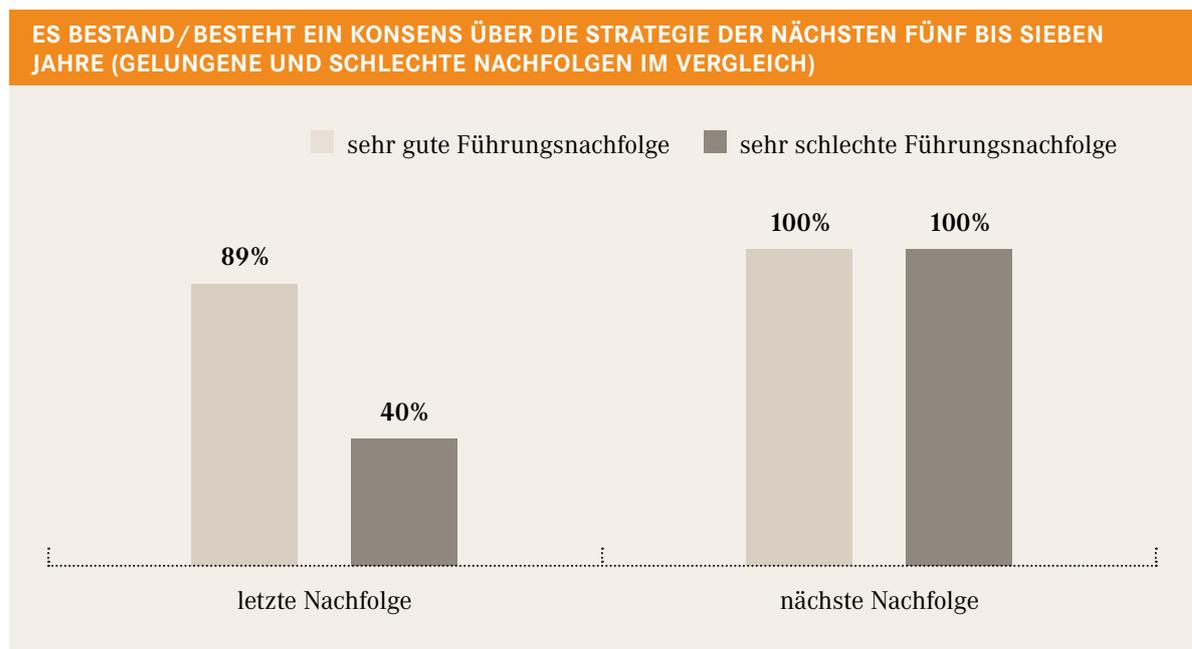


Abb. 16: Konsens über den Weg des Geschäfts nach der Übergabe

5.6 DEN BEIRAT ALS MITGESTALTER DES FÜHRUNGSWECHSELS NUTZEN

Externe Beiratsmitglieder spielen auch bei der Planung und Umsetzung der Führungsnachfolge zunehmend eine Rolle. Denn nicht nur bei der Gestaltung der Anteilsübertragung, sondern auch bei der Ausgestaltung und Begleitung der Führungsnachfolge kann das Wirken des Beirats von Bedeutung sein. Auch hier hat es eine wichtige Veränderung in der Rolle externer Beiratsmitglieder gegeben. Die Erfahrungen der Nachfolger belegen diesen Trend:

- **Vorher:** Stehen diese noch kurz vor der Übergabe, messen sie der Unterstützung durch einen extern geprägten Beirat nur geringe Bedeutung bei (Ø 2; Skala: 1 für »keine Bedeutung« bis 4 für »entscheidend«).
- **Nachher:** Befinden sie sich ca. 2 Jahre nach der Übergabe, wird der Beitrag des Beirates eher als wichtig eingestuft (Ø 2,75).

Fast 60 Prozent der befragten Familienunternehmen messen Beiräten in der nächsten Nachfolge eine deutlich wichtigere Rolle bei. In guten Familienunternehmen ist es die Rolle des Beirates, klare Anforderungsprofile und Entscheidungsprozesse für die Nachfolge zu definieren und die Einhaltung dieser Spielregeln für die Objektivierung von Nachfolgeentscheidungen zu überwachen.

Die besondere Leistung des Beirats liegt auf der Hand: Gute externe Beiräte haben die nötige Erfahrung und Distanz, um etwa zu beurteilen, welcher der beiden Cousins als Nachfolger besser geeignet ist. Eltern und Familienangehörigen hingegen fällt es sehr schwer, den Hut des Vaters oder der Mutter abzusetzen und die allein aus Unternehmenssicht richtige Entscheidung für Nachfolger und Unternehmen herbeizuführen.

Hier wirkt der Beirat als ausgleichendes Element. Er kann zwischen den Sphären Familie und Unternehmen eine Brücke bauen und vermittelnd wirken, so dass Werte der Familie (Liebe, Zuwendung, unbedingte Unterstützung, Solidarität) und Werte des Unternehmens (Zweckorientierung, Rationalität, Auswahl und Wettbewerb) nicht kompromittiert werden – und alle Beteiligten zu einer Lösung kommen, die jeder mittragen kann.

06 : Umsetzungsempfehlungen

Der Prozess einer Nachfolgeplanung

»Familienunternehmen sollen über eine langfristig angelegte Nachfolgeplanung verfügen. Es wird empfohlen, dass diese mindestens eine verbindliche Altersgrenze für Mitglieder der Unternehmensführung, Überlegungen zur Vorbereitung potenzieller Nachfolger, zur Auswahlentscheidung sowie zur Gestaltung des Übergabeprozesses enthält.« Zitat aus: Governance Kodex für Familienunternehmen: www.kodex-fuer-familienunternehmen.de

Die Erarbeitung einer Nachfolgestrategie bringt Emotionen in Bewegung. In der Übertragung des Unternehmens bergen die Themen Geld, Macht und Liebe ein erhebliches Konfliktpotenzial. Viele Überzeugungen sind bei den Beteiligten im Laufe der Zeit gereift, ohne dass sie ausreichend mit den Betroffenen diskutiert wurden. Rückt die Entscheidung über die Nachfolge näher, wird ein oft stabiler Familienfrieden in Bezug auf die zukünftigen Rollen im Unternehmen auf eine harte Belastungsprobe gestellt.

Wie die Studie gezeigt hat, liegen viele Erkenntnisse in den eigenen Lehren. Dabei gibt es zwei Risiken. Erstens: Bei der (wohlgemeinten) Vermeidung eines Übels wird ein neues geschaffen. Zweitens: Trotz aller Erkenntnis werden Fehler wiederholt, ohne dass man diese erkennt. Viele Unternehmerfamilien suchen daher die externe Moderation oder den Expertenrat.

Eine offene Diskussion und ein stringenter Prozess helfen, die Richtung und Leitplanken für die Nachfolge zu geben. Die Familie sollte gemeinsam die relevanten Fragen beantworten und Fairness im Umgang zwischen den Familienmitgliedern und Professionalität für die Strukturen des Unternehmens anstreben.

Zu den Kernfragen eines Nachfolgeprozesses gehören:



Abb. 17: Eine gute Nachfolgelösung sorgt für Fairness zwischen den Familienmitgliedern und professionelle Strukturen im Unternehmen

Zu den Kernfragen eines Nachfolgeprozesses gehören:

- Wie sollen die Anteile in der nächsten Generation verteilt werden?
- Welches Nachfolgemodell kommt für uns in Betracht?
- Wie wird die Entscheidung über die Führungsnachfolge getroffen?
- Welche ist die richtige Einstiegsposition für den Nachfolger?
- Wie sollte ein Entwicklungsplan aussehen und welche Stationen machen Sinn?
- Welcher Ausstiegsplan gilt für den Senior?
- Wer übernimmt zukünftig welche Rolle (Vater, Tochter, Sohn)?
- Welche Regeln zum Umgang miteinander und mit Konflikten brauchen wir?
- Welche Kommunikation innerhalb und außerhalb der Firma empfiehlt sich?

Aus den Kernfragen lässt sich ein denklogischer Nachfolgeprozess ableiten.



Abb. 18: Entstehen eines logischen Nachfolgeprozesses

ZENTRALER BAUSTEIN IST EIN ENTWICKLUNGSPLAN FÜR DIE KINDER

Eine Nachfolge sollte wie eine externe Karriere in Stufen erfolgen, zumindest nicht alle Sprossen der Leiter überspringen. Nach jeder Stufe sollte der Nachfolger die Ziele überprüfen und eine freie Entscheidung auch für Alternativen treffen können. Eine Planung sollte vom gemeinsamen Ziel ausgehen und berufliche wie private Aspekte berücksichtigen.

Nachdem die Kinder ein grundsätzliches Verständnis über das Unternehmen und ihren Lebensweg haben, sollte ein gemeinsames Nachfolgekonzept erarbeitet werden, das in Entwicklungsplänen außerhalb und innerhalb des Unternehmens mündet.

Führungs- und Ergebnisverantwortung in einer Bewährungsphase stärken das eigene Zutrauen und das Vertrauen anderer. Beides ist umso wertvoller, wenn es außerhalb des eigenen Unternehmens gewonnen wird. Was wären die Stufen für einen Externen? Wie sieht das Anforderungsprofil eines Abteilungsleiters aus? Nachfolger sollten sich die Bewerbung eines Externen auf eine Führungsposition im Unternehmen zeigen lassen. Sie werden sehen, womit man sie vergleichen wird und woran sie gemessen werden.

Nach einer externen Bewährungszeit sollte nach festgelegten Kriterien und mit einem klaren Rollen- und Aufgabenverständnis der Einstieg gewählt werden. In der internen Bewährungszeit sollte möglichst eine klar abgrenzbare und bewertbare Aufgabe gesucht werden. Es gilt, operative Ziele zu vereinbaren und ihre Erreichung zu messen.

Wenn Führungs- und Umsatzverantwortung ausreichend belegt sind, sollte die endgültige Entscheidung für die Nachfolge getroffen werden, idealerweise nach zuvor festgelegten Maßstäben und durch ein transparentes und objektives Verfahren.

Zum Zeitpunkt des Wechsels sollte dann auch der Ausstiegsplan des Seniors greifen. Nun müssen die neuen Rollen gelebt werden.

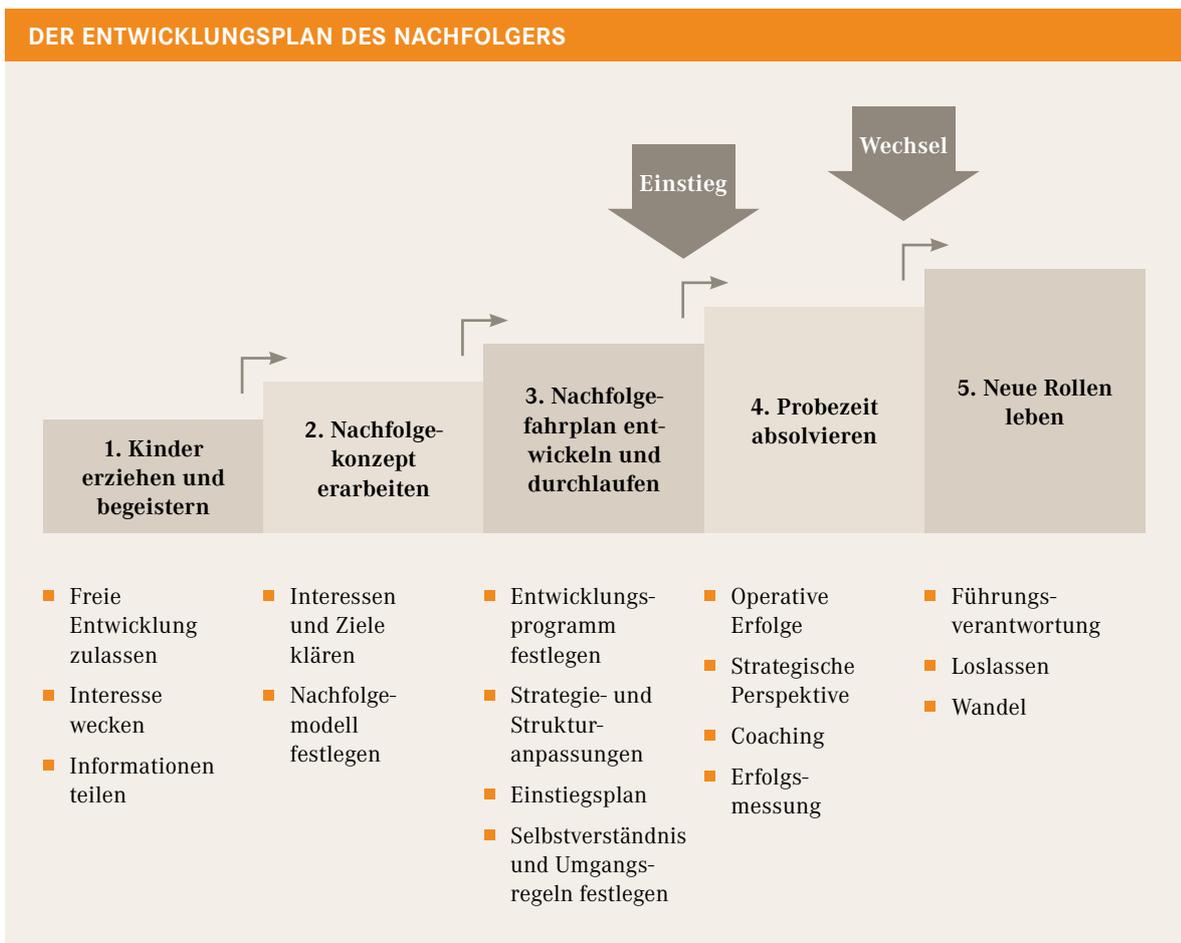


Abb. 19: Der Entwicklungsplan des Nachfolgers in fünf Stufen

Anhang | Autoren



Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt

Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt

ist Geschäftsführender Gesellschafter der INTES Beratung für Familienunternehmen. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Unternehmerfamilien. Einige Jahre war er für eine Privatbank tätig und beriet im Schnittpunkt von Corporate-Governance- und Corporate-Finance-Fragen. Nach juristischem Examen und einer Promotion im Stiftungsrecht war er im Bereich Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht mit Fokus auf Familienunternehmen tätig. Er ist ausgebildeter Wirtschaftsmediator.

Sein Beratungsschwerpunkt liegt im Bereich der Corporate Governance. Auf dem Weg der Moderation und Mediation unterstützt er Familien und Gesellschafter in Nachfolgeprozessen. Er begleitet Familienunternehmen bei der Optimierung von Führungs- und Kontrollstrukturen. In Vorträgen und Fachbeiträgen verbindet er neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft mit praktischen Fällen rund um das Familienunternehmen.

Kontakt

Tel.: +49 228 36780-21

E-Mail: a.lehmann-tolkmitt@intes-beratung.de



Dr. Karsten Schween

Dr. Karsten Schween

ist Geschäftsführender Gesellschafter der INTES. Er war mehrere Jahre als Vorsitzender der Geschäftsführung eines großen Familienunternehmens tätig. Zuvor beriet er viele Jahre als Partner der weltweit tätigen Unternehmensberatung McKinsey & Company, Inc. Familienunternehmen und Konzerne in verschiedenen Produktions- und Dienstleistungsindustrien in Europa und Asien. Er absolvierte eine kaufmännische Ausbildung und studierte Betriebswirtschaftslehre an der WHU – Otto Beisheim School of Management, wo er später im Bereich Finanzen promovierte.

Die Arbeitsschwerpunkte von Karsten Schween liegen in der Bearbeitung strategischer, organisatorischer und operativer Fragestellungen von Familienunternehmen. In diesen Bereichen arbeitet er eng mit Unternehmern, Familien, Nachfolgern und Fremdmanagern zusammen.

Kontakt

Tel.: +49 228 36780-41

E-Mail: k.schween@intes-beratung.de



Stephan Rupprecht

Stephan Rupprecht

ist Partner bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers.

Er verantwortet das Privat- und Unternehmerkundengeschäft der Bank sowie die Vermögensverwaltung. Hinzu kommen u.a. die Immobilienfinanzierung, die Unternehmenskommunikation und das Marketing sowie Einheiten im Ausland.

Stephan Rupprecht absolvierte die Ausbildung zum Bankkaufmann und Zusatzausbildung zum Bankfachwirt. Seine berufliche Laufbahn umfasst Stationen bei der Bayerischen Vereinsbank AG, von 1987 bis 2001 in leitenden Positionen bei der Commerzbank AG und zuletzt bei der UBS Deutschland AG. Dort oblag ihm die Regionalleitung Bayern, zudem war Stephan Rupprecht Mitglied des Executive Boards.

Herr Rupprecht engagiert sich seit Jahren in verschiedenen karitativen Einrichtungen, wie beispielsweise dem Christophorus Hospizverein e.V. in München, und unterstützt mit seinen weiteren Aktivitäten u. a. junge Künstler und andere soziale Einrichtungen.

Kontakt

Tel.: +49 89 2393-2004

E-Mail: gl@hauck-aufhaeuser.de

Anhang | Unternehmensprofile

INTES – Die erste Adresse für Familienunternehmen



Mit über 5.000 Kunden und einer einzigartigen Methodik ist die 1998 gegründete INTES Pionier, Marktführer und erster Ansprechpartner für die Beratung und Qualifizierung der Inhaber von Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum. Mission der INTES ist es, Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bei der Bewältigung ihrer spezifischen Herausforderungen zu unterstützen. Ziel ist es, Familienunternehmen erfolgreicher und Unternehmerfamilien stärker zu machen. Grundlage des Angebots in Beratung und Qualifizierung ist das von Prof. Dr. Peter May entwickelte INTES-Prinzip, das die Bereiche Unternehmen, Familie, Persönlichkeit und Vermögen zu einer umfassenden Inhaber-Strategie verbindet.

Schwerpunkte der INTES sind:

- Inhaber-Strategien
- Nachfolge-Lösungen
- Family-Business-Governance-Konzepte
- Strategien und Finanzierungskonzepte für Familienunternehmen
- Vermögensberatung für Familienunternehmer

DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU und DIE JUNGEN UNTERNEHMER – BJU



DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU sind die Stimme der Unternehmer in Deutschland. Als politische Interessenvertretung der Familienunternehmer setzen sie sich seit über sechs Jahrzehnten für bessere unternehmerische Rahmenbedingungen ein – Rahmenbedingungen für mehr als 180.000 deutsche Familienunternehmer. Zugleich sind DIE FAMILIENUNTERNEHMER – ASU das führende Netzwerk für Unternehmer in Deutschland.

Für die Interessen der nächsten Generation machen sich insbesondere die unter 40-jährigen Mitglieder stark. Sie haben sich innerhalb des Verbandes zu DIE JUNGEN UNTERNEHMER – BJU zusammengeschlossen.



Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA

Hauck & Aufhäuser Privatbankiers zählt zu den wenigen unabhängigen Privatbanken in Deutschland und kann auf eine 217 Jahre lange Tradition zurückblicken. Das Haus ist aus der Fusion zweier traditionsreicher Privatbanken hervorgegangen: Georg Hauck & Sohn Bankiers in Frankfurt am Main, gegründet 1796, und Bankhaus H. Aufhäuser, seit 1870 in München am Markt. Die beiden Häuser schlossen sich 1998 zusammen.

Die Bank mit Standorten in Frankfurt am Main, München, Hamburg, Düsseldorf und Köln konzentriert sich auf die ganzheitliche Beratung und die Verwaltung von Vermögen privater und unternehmerischer Kunden, das Asset Management für institutionelle Investoren sowie die Zusammenarbeit mit unabhängigen Vermögensverwaltern.

Der Partnerkreis der Bank besteht aus dem persönlich haftenden Gesellschafter Jochen Lucht sowie den Partnern Michael O. Bentlage und Stephan Rupprecht. Das Kapital der Bank befindet sich zu 100 Prozent in der Hand privater Eigentümer. Hauck & Aufhäuser versteht sich als traditionsreiches und gleichzeitig modernes Privatbankhaus. Im Vordergrund der Geschäftstätigkeit steht die ganzheitliche und persönliche Beratung, auf deren Basis individuelle Lösungen entwickelt werden.

Auf dem Fundament einer langen Historie und der damit verbundenen unternehmerischen Verpflichtung agiert Hauck & Aufhäuser langfristig und kontinuierlich.

.....
INTES Akademie für Familienunternehmen
Kronprinzenstraße 31 | 53173 Bonn - Bad Godesberg
Telefon +49 228 36780-61 | Fax +49 228 36780-69
info@intes-akademie.de | www.intes-akademie.de
.....

