

3

2022

DAS MAGAZIN FÜR MARKENFÜHRUNG

markenartikel

W
E
R
KULTUR
E

Familienunternehmen

Marke ist Familiensache

Luxusmarken: Ansprüche
der Kunden ändern sich

Touchpoint-Management:
Markenerlebnisse gestalten

Hamburg Distilling Company:
Gin, Rum und Gewürze

Nachfolge ereignet sich nicht von selbst

Für die übergebende wie für die übernehmende Generation ist ein strukturierter Übergang von größter Bedeutung. Idealerweise hat sich die Familie bereits Jahre vorher auf eine Strategie geeinigt, in der der Übergabeprozess definiert wurde.

Die unhinterfragte Weitergabe des Familienunternehmens vom Firmenpatriarchen an den erstgeborenen Sohn ist ein mittlerweile historisch gewordenes Modell – der Thronfolger von gestern muss sich heute einem Assessment stellen. Unternehmerfamilien haben für sich in den letzten drei Jahrzehnten vielfältige, kreative und zeitgemäße Antworten auf die Frage 'Wer soll unser Familienunternehmen in die Zukunft führen?' erarbeitet. Von den vielen Weiterentwicklungen historischer und traditioneller Übergabemuster, die sowohl den Zeitgeist als auch das notwendige Professionalitätsniveau bei der innerfamiliären Übertragung eines Unternehmens widerspiegeln, seien zwei herausgegriffen.

Die markanteste Veränderung ist sicherlich die, dass Töchter mit zunehmender Selbstverständlichkeit für die operative Nachfolge in Betracht gezogen werden. Hier gibt es nach wie vor Unterschiede, beispielsweise mit Blick auf die Unternehmensgröße (Faustregel: je größer, umso männlicher) oder auf die Branche, in der das Unternehmen operiert. Mittlerweile besteht eine Art Begründungspflicht, wenn und warum die Tochter bei gleicher Qualifikation nicht Chefin werden soll. Und Frauen in der Führungsrolle sind nicht nur Zahlen in einer Statistik: Sie prägen ganze Unternehmenskulturen, es müssen neue Führungsmodelle gefunden werden (Stichwort: Vereinbarkeit von Beruf und Familie) und Rollenbilder müssen sich ändern, wenn etwa die Ehefrau vermögend ist, der Ehemann hingegen nicht, oder wenn eine Partnerschaft aus Geschäftsführerin und Hausmann besteht.

Der zweite große Trend zeigt sich darin, dass die Nachfolgeneration (NextGen) oft eine Lebens- und Karriereplanung verfolgt, die nicht mehr zwangsläufig in die operative Leitung des Familienunternehmens führt. Nachfolgerinnen und Nachfolger ziehen es in vielen Fällen vor, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Da spielt neben einem (vielleicht) angeborenen Unternehmergeist oft auch mit hinein, dass die Mittel- und Kleinstädte, in denen viele Familienunternehmen verwurzelt sind, mit dem Lockruf der Metropolen und Universitätsstädte nicht mithalten können. Doch werden Gesellschafterinnen und Gesellschafter ohne Bindung an ihr Unternehmen und vielleicht ohne Kenntnis dessen Geschäftsmodells später einmal im Unternehmen überhaupt noch akzeptiert?

Jeder dieser Trends führt in eine Verästelung weiterer Fragen hinein. Dabei sind die fundamentalen, klassischen Fragen der Nachfolge (etwa: Wer soll unter

Das 'Wittener Phasenmodell' der Nachfolge



Quelle: Wittener Institut für Familienunternehmen

Das zehnstufige 'Wittener Phasenmodell der Nachfolge' im Überblick

welchen Bedingungen in das Unternehmen eintreten dürfen? Wer wird mit der Überprüfung der Eignung und der Arbeitsergebnisse beauftragt? Wie kann bei unzureichender Performance ein Ausstieg gesichtswahrend vollzogen werden?) damit weder bearbeitet noch obsolet. Denn auch wenn viele Unternehmerfamilien sich heute intensiv, aufgeschlossen und ernsthaft mit der Suche nach dem Nachfolger oder der Nachfolgerin auseinandersetzen, stoßen sie doch auf typische Fragestellungen und Abläufe, die die individuellen Familienkonstellationen überwölben. In der Familienunternehmensforschung begegnen uns in der Praxis regelmäßig solche Haltungen und Situationen, die unabhängig von den Gegebenheiten und Anstrengungen der jeweiligen Unternehmerfamilie ein a priori darstellen.

Nachfolgeregelung in zehn Stufen

Das an unserem Institut systematisierte 'Wittener Phasenmodell der Nachfolge' gliedert den Nachfolge- und Übergabeprozess in zehn Stufen. Bei einem Blick auf dieses Modell ist nachvollziehbar, dass sich manche Herausforderungen über die Zeiten hinweg geradezu zwangsläufig in jeder Generation wiederholen. Diese Phasen sind ganz natürlich, dennoch bedürfen sie der bewussten Gestaltung durch die Unternehmerfamilie und eine solche aktive Gestaltung ist auch möglich.

Dass bestimmte Schritte in einer vorgegebenen Abfolge bewältigt werden müssen, erschließt sich schon beim Blick auf die ersten Stufen unseres Modells. In jeder Familie begleiten deren Erwartungen die Schwangerschaft, genauso sind in Kindheit, Jugend und Pubertät Erziehungsaufgaben zu leisten. So weit, so normal.

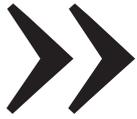
In einer Unternehmerfamilie treten aber schon in diesen frühen Phasen Überlegungen hinzu, ob und wie sie auf den potenziellen Nachfolger oder die potenzielle Nachfolgerin Einfluss ausüben soll und will. Aber auch das Bemühen um Nicht-Beeinflussung ist ein Einfluss. Weder können sich Eltern ganz von dem Wunsch nach einer familieninternen Nachfolge freimachen (notabene: der transgenerationale Weitergabewunsch der unternehmerischen Aufgabe ist die Essenz eines Familienunternehmens), noch entgeht den Kindern diese Erwartung, auch wenn sie nicht ausgesprochen wird. Hier müssen sich die Eltern ihre Hoffnungen und Absichten eingestehen und mit zunehmendem Alter des Kindes oder der Kinder kann die Familie offen und allmählich umfassender darüber reden, was es bedeutet, ein Unter-

Vorbereitung des Nachfolgeprozesses/Schaffung von Nachfolgefähigkeit in Firma und Familie

- 1** Gemeinsame Erarbeitung eines familienstrategischen Verständnisses der Unternehmerfamilie zu Grundfragen des Unternehmens: Fortführung des Unternehmens, Ziele und Zwecke des Unternehmertums, Werte der Familie etc.
- 2** Zwangloses Heranführen der Kinder an die Option, zukünftig eine Funktion im Unternehmen übernehmen zu können.
- 3** Diskussion möglicher Ausbildungswege und Studienfächer, die den Bedürfnissen und Interessen der Nachfolger und Nachfolgerinnen entgegenkommen und den Anforderungen möglicher Leitungspositionen im eigenen Unternehmen entsprechen (bzw. zumindest nicht den Weg zur Nachfolge verbauen), falls eine Nachfolge in Frage kommen sollte.
- 4** Heranführen der Nachfolgeneration an die Gesellschafterrolle (unabhängig von der operativen Nachfolge).
- 5** Vorbereitung des Unternehmens für Nachfolgeregelungen, d.h. Aufbau von Führungsstrukturen, die das Unternehmen unabhängig(er) von der aktuellen (Familien-)Leitung machen.
- 6** Erstellen eines Anforderungsprofils für zukünftige Nachfolger und Nachfolgerinnen.
- 7** Begleitung der Nachfolger und Nachfolgerinnen in den ersten Karriereschritten (innerhalb oder außerhalb des eigenen Unternehmens): Erarbeiten eines persönlichen Entwicklungsprogramms in den Bereichen persönliche, soziale, fachliche sowie unternehmerische Kompetenz.

Die konkrete Gestaltung des Verantwortungsübergangs

- 1** Analyse des Unternehmens mit seinen strategischen Entwicklungsperspektiven und Führungsherausforderungen.
- 2** Potenzialanalyse interessierter Familienmitglieder vor dem Hintergrund vorhandener Führungskonstellationen (bzw. Gremienpositionen, sofern gegeben), Prüfung und Potenzialanalyse alternativer personeller Optionen (familienintern vs. familienextern).
- 3** Vorbereitung des Senior-Unternehmers auf die persönliche Loslösung von den bisherigen unternehmerischen Aufgaben sowie der zweiten Führungsebene und der Mitarbeiterschaft auf Veränderungen in Organisation und Führung.
- 4** Auswahl des Nachfolgers oder der Nachfolgerin nach Kompetenz Gesichtspunkten sowie Hinzuziehung Dritter.
- 5** Erarbeitung eines Fahrplans für die weiteren Schritte an der Spitze.
- 6** Aufbau von Führungs- und Beiratsstrukturen, passend bzw. ergänzend zur neuen Führungskonstellation.
- 7** Schrittweise Verantwortungsübernahme spiegelbildlich zur Verantwortungsabgabe der vorigen Führung.
- 8** Deutlich markierte Übernahme der Unternehmensleitung und der Verantwortung durch den Nachfolger (Ritual, kleine Feier), die für alle Beteiligten den Akt des Übergangs verdeutlicht.
- 9** Austritt der Seniorgeneration aus der Unternehmensleitung. Unterstützung des Seniors/der Seniorin bei der Übergabe von Beratungs-/Beiratsfunktionen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens.
- 10** Nach der Nachfolge ist vor der Nachfolge: Mit jeder Nachfolge ändern sich Familienkonstellationen, einen andere Generation rückt ins Zentrum. Familienstrategie ist eine Daueraufgabe, grundlegende familienstrategische Prämissen sind immer wieder zu reflektieren/überdenken.



Der Aufwand, eine Familienstrategie auszuarbeiten, reduziert das hohe Konfliktrisiko im Nachfolgeprozess drastisch.

Prof. Dr. Tom A. Rösen, Wittener Institut für Familienunternehmen

nehmen zu führen, was die Eltern sich erhoffen und was die Kinder anstreben oder ablehnen.

Genauso normal sind die letzten Phasen des Nachfolgemodells, denn der Ausstieg aus dem Beruf und der Übergang in das Alter sind für Unternehmer und für Nicht-Unternehmer schwierige Lebensphasen. Doch es kommen spezifische Anforderungen hinzu: Der Senior oder die Seniorin wird nach Jahrzehnten an der Spitze des eigenen Unternehmens schwerer loslassen können von seiner/ihrer Position als Beamte oder Angestellte. Auch auf diesen Stufen des Modells ist eine aktive Gestaltung möglich, und jede Unternehmerfamilie ist gut beraten, nicht die Augen vor dem Tag X zu verschließen, sondern überlegt und planvoll in einem offenen Austausch Klarheit zu schaffen: Soll sich die Seniorin aus allem heraushalten oder ist ihr Rat erwünscht? Welche Interessen und Aufgaben werden künftig die Leere im Zeitplan des Seniors füllen?

Für die übergebende wie auch für die übernehmende Generation ist es von größter Bedeutung, einen strukturierten Übergang zu erarbeiten und nicht einfach zu hoffen, dass sich schon alles irgendwie einspielen wird. Idealerweise hat sich die professionelle Unternehmerfamilie bereits Jahre vor dem Ereignis auf eine Familienstrategie geeinigt, in der auch der Übergabeprozess definiert wurde.

Äußerst zeitaufwendiger Prozess

Die mittleren Phasen in unserem Modell sind die für Unternehmerfamilien typischsten, sie sind am wenigsten mit den Verläufen in normalen Familien zu vergleichen. Wenn anhand klarer und nachvoll-

ziehbarer Kriterien Sohn oder Tochter für die Nachfolge ausgewählt worden ist, beginnt ein langer und in seinen Anforderungen nicht zu unterschätzender Prozess: Nachfolge ereignet sich nicht einfach, sie kann und muss strukturiert, begleitet und hinterfragt werden.

Eine angemessene Kommunikation innerhalb der Familie, aber auch ins Unternehmen hinein ist ganz entscheidend für das Gelingen einer Nachfolge. Für den Nachfolger steht neben seiner fachlichen Ausbildung, Praxiserfahrung und dem Aufbau von Netzwerken die schrittweise Entwicklung von Gesellschafterkompetenz an. Die noch aktive Geschäftsführung wird sodann vor der Aufgabe stehen, strategische Weichenstellungen und deren zeitlichen Horizont genau zu analysieren: Wird die Nachfolgerin erst einmal verpasste Weichenstellungen nachholen müssen oder sind die Unternehmensstrategie und das organisationale Set-up zum Zeitpunkt der Übergabe up to date?

Es darf nicht unterschätzt werden, dass auch das Unternehmen – als Struktur, aber auch als soziales System – auf eine Nachfolge an der Spitze vorbereitet sein muss. Weder ist ein ewiger Aspirant à la Prinz Charles einem Unternehmen zuträglich noch sind es Rivalitäten und Machtkämpfe. Gerade in der Zeitspanne, in der beide Generationen am Ruder stehen, hat sich eine professionelle Begleitung von 'Bald-nicht-mehr-Chef' und 'Demnächst-Chef' als wertvoll erwiesen.

Was also können Unternehmerfamilien tun, um auf der Stufenleiter der Nachfolgeplanung nicht zu stolpern? Sehr viel – und zwar im System Familie wie im System Unternehmen. Kein Nachfolgeprozess wird gelingen ohne sorgfältige Analyse und Planung. An manchen Punkten zögern Familien oft, etwa wenn es um die Einschätzung und Auswahl des Nachfolgers oder der Nachfolgerin geht. Eine Bewertung der eigenen Kinder ist dem auf Zuwendung, Vertrauen und Gleichheit basierenden Familiensystem fremd. Es ist ein wichtiger Lernprozess für die Familie, mit ihrer Janusköpfigkeit umzugehen: Wärme vs. Nüchternheit, Vertrauen vs. Auswahlkriterien, Zusammenhalt vs. Entscheidung.

Gerade deshalb ist die Planung, Ausgestaltung und Umsetzung einer Nachfolge in die Geschäftsführung ein äußerst zeitaufwendiger Prozess. Doch als Familienunternehmensforscher wissen wir, dass sich die Sorgfalt und der Aufwand, eine dezidierte Familienstrategie auszuarbeiten, auszahlen und dabei helfen, das hohe Konfliktrisiko im Nachfolgeprozess drastisch zu reduzieren. ■ Prof. Dr. Tom A. Rösen



■ Prof. Dr. Tom A. Rösen ist Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU), Witten an der Ruhr, und Vorstand der WIFU-Stiftung. Viele Praxisleitfäden zum Thema Nachfolge gibt es als kostenlosen Download in der WIFU-Online-Bibliothek (wifu.de).