

## Expertentipps zur Unternehmensnachfolge

# „Es ist wichtig, das Thema Nachfolge frühzeitig anzugehen“

### Frau Heider, warum ist das Thema Generationenübergang so wichtig?

Das Thema Nachfolge ist wichtig, weil Familienunternehmen so ihre Kontinuität und Stabilität bewahren. Damit werden Wissen, Erfahrungen und die Werte der vorherigen Generationen weitergegeben. Familienunternehmen zeichnen sich generell durch Traditionserhalt und Innovationskraft aus. Damit erzielen sie – neben dem Generationsübergang – Wachstum.

### Was sollte man bei dem Thema beachten – und was vermeiden?

Leider scheitern immer noch viele Nachfolgeprozesse in Deutschland. Häufig findet sich kein geeigneter Nachfolger, weil man versäumt hat, das Thema frühzeitig anzugehen und Kompetenzen aufzubauen, die für die Rolle als Chef wichtig sind. Wir beobachten, dass sich die nachfolgende Generation durch ein hohes Unabhängigkeitsstreben auszeichnet. Sie wollen tendenziell flexible Arbeitszeiten, das Verpflichtungs- und Verbindlichkeitsbewusstsein hat sich geändert. Ein weiterer Grund ist, dass im Nachfolgeprozess oft unvorhersehbare Dynamiken wie Konflikte innerhalb der Familie auftreten. Wir sprechen vom ‚Familienfaktor‘, Daher ist es wichtig, Nachfolge als fortwährenden Prozess zu sehen und ihn früh und systematisch anzugehen.

### Ein Punkt sind die Markt-Mitarbeiter – durch einen Generationenwechsel in der Chefetage können unter ihnen Unsicherheiten entstehen. Wie sollten sich Nachfolge-Chefs verhalten?

Ich empfehle offene Kommunikation. Es ist wichtig, Mitarbeiter frühzeitig über den bevorstehenden Nachfolgeprozess zu informieren. Klare, transparente Kommunikation über den Grund für den Wechsel und die geplanten Schritte kann Unsicherheiten reduzieren. Die Mitarbeiter sollten in den Prozess einbezogen werden, indem sie ihre Meinungen und Ideen zur zukünftigen Ausrichtung äußern können. Zudem sollte man Mitarbeitern aufzeigen, dass der Nachfolgeprozess auf Kontinuität und langfristige Stabilität des Unternehmens abzielt. Wenn ein interner Nachfolger ausgesucht wird, sollten die Auswahlkriterien und der Prozess für alle Mitarbeiter transparent sein. Und wenn sie sehen, dass er oder sie auch angemessen vorbereitet worden ist, reduziert das ebenfalls Unsicherheiten.

### Wie sieht ein sinnvoller Zeitplan aus für Kaufleute-Familien?

Ein Nachfolgeprozess variiert je nach individueller Situation, Art des Unternehmens und der Branche. Im Allgemeinen umfasst er jedoch die folgenden Schritte: Idealerweise sollte die Planung der Nachfolge früh beginnen. Potenzielle Nachfolger innerhalb der Familie, unter den Mitarbeitern oder externe Kandidaten identifizieren. Ein Anforderungs- und Qualifikationsprofil erstellen – um damit Fähigkeiten, Fachwissen, Erfahrungen und Eignung des potenziellen Nachfolgers zu bewerten. Neben vielen Gesprächen empfiehlt es sich, gegebenenfalls externe Beratung hinzuzuziehen. Die ausgewählten Nachfolger auf ihre Rolle vorbereiten: durch Schulungen, Training, Mentoring und

die schrittweise Übertragung von Verantwortung.

### Haben Sie noch weitere Tipps für die Stabsübergabe im Supermarkt?

Neben der Nachfolgersuche sind wirtschaftliche Situation, Standort, Übernahmepreis und die Finanzierung zu bewerten. Oft besteht auch eine starke

emotionale Bindung zwischen Inhaber und Betrieb, was die Übergabe zusätzlich erschwert. Ein externer Moderator kann hier helfen und die wirtschaftliche Erstanalyse vornehmen, nebst individuellem Übernahmeplan unter Einbezug von Steuerberatern, Rechtsanwältinnen und Banken.

Interview: Andreas Hösch

ANZEIGE



**KIKKOMAN®**

**MEHR UMSATZ-KIKK**

**SETZEN SIE AUF DEUTSCHLANDS BELIEBTESTE SOJASAUCE!\***

**184%**

**STEIGENDER SHOPPER-BEDARF:**  
Kikkoman ist Top-Wachstumstreiber im Großgebirde\*\*

**MEDIALER KIKK –**  
in Q3 und Q4 für Sojasaucen und Teriyaki Range mit TV, Online und Podcast

\* Quelle: IRI, LEH ≥ 200 qm (inkl. HD) + DM, Sojasaucen, Umsatz, MAT April 2023  
\*\* Quelle: IRI, LEH ≥ 200 qm (inkl. HD) + DM, Sojasaucen, Absatz in 1.000 Stück, MAT Mai 2023

**Anne Heider, Professorin und Co-Direktorin des Wittener Instituts für Familienunternehmen, ist Expertin für Nachfolgeprozesse.**

Foto: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU).

**Develey**  
SENF & FEINKOST

Develey  
1873

Leucosol

Bautzner

Specht

BBQ

KOCH'S

Vertriebspartner für:  
TABASCO

**KIKKOMAN®**