



WIFU_kompakt_45: Guter Start für die NextGen

Mit der Auswahl eines Nachfolgers aus der NextGen der Unternehmerfamilie ist zwar ein wichtiger Meilenstein erreicht, doch viele Herausforderungen beginnen auch erst damit. Die Integration eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin in die operative Führungsrolle ist keineswegs ein Selbstläufer, vor dieser optimistischen Einschätzung sei gewarnt. Die Erfahrung zeigt, dass es drei Stakeholderkreise sind, die in ihrem Zusammenwirken den Einstieg in die Führungsaufgabe gelingen oder scheitern lassen:

- die Familie des Familienunternehmens,
- das Führungsteam im Unternehmen sowie
- die Beirats- und Aufsichtsgremien.

Warum kann bei aller Unterstützung eine Nachfolge misslingen?

Betrachtet man gescheiterte Nachfolgeszenarien, so offenbart sich häufig, dass nicht der Nachfolger oder die Nachfolgerin „versagt“ hat, sondern dass die Unterstützungsstrukturen im Unternehmen nicht tragfähig oder nicht ausreichend auf die Herausforderungen des Führungswechsels vorbereitet waren. Es wird gemeinhin niemand bestreiten, dass der Moment der Nachfolge eine wichtige Zäsur darstellt, die neuen Schub für Modernisierung und Innovation ins Familienunternehmen bringt. Dieser Schub kann aber nur genutzt werden, wenn sich Governance, Strukturen und Führungsstil ebenfalls verändern. Die NextGen-Nachfolger wollen nicht in ein weiches Nest fallen, sondern mit ihren Kompetenzen und ihrem Unternehmergeist wirksam agieren können.

Wie die Familie den Integrationsprozess beeinflusst.

Nachvollziehbarerweise stellt die Familie des Familienunternehmens ganz entscheidende Weichen für eine gelingende Nachfolge. Dies beginnt bei der Erziehung der Kinder und reicht bis zur Kompetenzbeurteilung potenzieller Nachfolger und zur Nachfolgeentscheidung. Wenngleich in vielen Unternehmerfamilien die Maxime gilt, dass Familie nicht über Familie entscheidet, üben sowohl die aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitglieder als auch diejenigen ohne aktive Rolle im Unternehmen hier großen Einfluss aus.

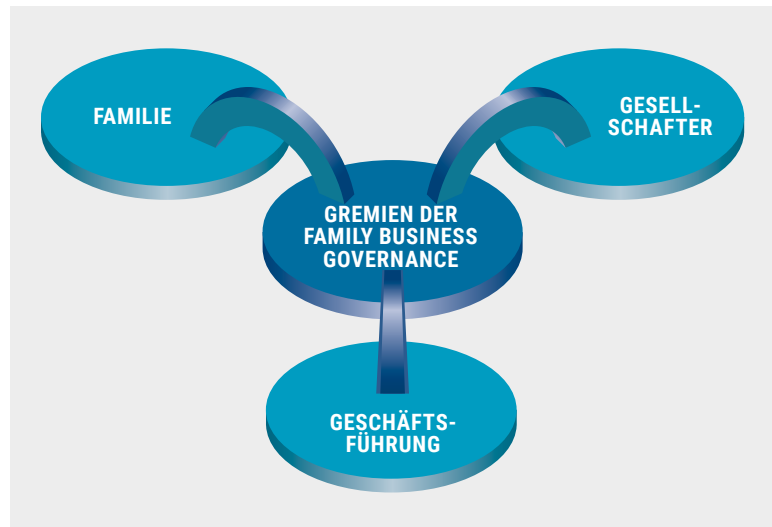
Ist die Entscheidung für einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin getroffen, hat der Stakeholderkreis Familie weitere wichtige Fragen vor sich. Nun muss geklärt werden,

wie der Führungsnachwuchs im Unternehmen wichtige Praxiserfahrung sammeln kann. Solch ein Integrationsprozess wird in den seltensten Fällen gänzlich ohne Fehlentscheidungen ablaufen, doch jedes Stolpern findet unter den Augen des Unternehmens statt, von Mitarbeitern über Geschäftspartner bis hin zur Fachpresse. Wenn die Größe des Unternehmens es zulässt, kann der Einstieg in die operative Führungsrolle zunächst über einen Auslandsstandort oder einen ausgelagerten Geschäftsbereich erfolgen. Aber auch ein langjährig vertrautes Mitglied des Top-Managements kann als Mentor oder Mentorin den NextGen-Nachfolger begleiten und coachen.

Nicht unterschätzt werden darf, dass die Koexistenz von Senior und Junior im Unternehmen zu Reibereien führen kann. Damit sich Meinungsverschiedenheiten nicht zu Konflikten auswachsen, müssen (nicht zuletzt auch im Interesse des Unternehmens) kluge Vorkehrungen und Absprachen gefunden werden.

Was das Führungsteam tun kann.

Das bestehende Führungsteam ist über meist lange Zeit auf die amtierende Chefin oder den Chef eingeschworen. Von diesem Managementteam kann der Nachfolger zweifellos viel lernen und auch viel Unterstützung bekommen. Kehrseite einer eingeschworenen Mannschaft kann sein, dass sich der NextGen-Nachfolger starken Beharrungskräften und Widerständen gegenüber sieht. Bereits frühzeitig in der Vorbereitung einer Nachfolge sollte also auch das Management-



team entsprechend vorbereitet werden, denn mit der schrittweisen Übernahme der Führungsverantwortung durch den Nachfolger werden Transformationsprozesse einsetzen. Dazu gehören strategische Weichenstellungen genauso wie etwa „Kleinigkeiten“ wie das Duzen im Führungskreis. Ein gut aufgestelltes Führungsteam bereitet sich mit einem konkreten Zeitplan auf den bevorstehenden Wandel vor. Unter Umständen gehört dazu auch, dass neue Topmanager rekrutiert werden und altgediente Weggefährten des Seniors das Unternehmen verlassen.

Der Stakeholderkreis Beirats- und Aufsichtsgremien.

Ein Generationswechsel im Unternehmen ist auch für die Aufsichtsgremien eine Herausforderung. Es kann sein, dass der Nachfolger auch in den Gremien Personen wünscht, die näher an seinen strategischen Vorhaben sind und ihm auf Augenhöhe begegnen. In der Folge kann es also auch im Aufsichts- oder Beirat zu personellen Veränderungen kommen. Oftmals (und gar nicht selten) versucht aber der Senior nun aus einer Gremienposition heraus, weiterhin in das operative Geschäft einzugreifen. Solche Ambitionen muss ein unabhängiges Gremium einhegen. Es hat sich bewährt, familienexterne Personen mit ausgewiesener Governance-Expertise in die Gremien einzubinden. Ihnen kommt die Aufgabe zu, den Nachfolgeprozess zu überwachen, zu begleiten und sicherzustellen, dass der Prozess im Sinne sowohl der Familie als auch des Unternehmens vollzogen wird.

Wenn alle Stricke gerissen sind: Gibt es einen Plan B?

Mögen die Absichten und alle Verabredungen noch so gut sein: Nicht jeder Nachfolge- und Entwicklungsplan ist erfolgreich. Manchmal stellt ein designerter Nachfolger fest, dass er die Aufgabe doch lieber nicht antreten möchte, oder es stellt sich heraus, dass der Junior die Leistungs- und Entwicklungsziele nicht erreichen kann. In jedem Fall muss ein Nachfolgeplan auch ein Szenario für einen solchen Fall vorsehen. Ein Plan B ist in jedem Fall besser, als einen ungeeigneten oder unmotivierten Nachfolger in die Verantwortung hineinzuzwingen. Von Beginn an sollte dem designierten Nachfolger deutlich gemacht werden, dass der Integrationsprozess nicht in Stein gemeißelt ist, sondern auch verändert und angepasst werden kann. Ist es aber unumstößlich, dass der Nachfolger das Unternehmen verlässt, sollte die Familie einen „Gesichtsverlust“ für den Junior vermeiden. Von einem Sabbatical bis zu einer Aufgabe im Family Office kann der Ausstieg als Aus- oder Umweg abgemildert werden, manchmal gelingt dann sogar im zweiten Anlauf die Verantwortungsübernahme.

In der Reihe WIFU_kompakt: Die NextGen motivieren: ein Modell /// Wie aus Töchtern Nachfolgerinnen werden /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Was Unternehmerfamilien zusammenhält /// Das Unternehmen als geliehenes Erbe /// Familienformen und Nachfolgemuster /// Die Kunst des Loslassens /// Die Passung familienexterner Manager /// Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Nachfolger in der Führungsrolle /// Kompetenzbeurteilung in Unternehmerfamilien /// Der Beirat in Familienunternehmen /// Auswahl und Einbindung familienexterner Geschäftsführer in Familienunternehmen /// Loslassen lernen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Lehner: Co-Leading Sibling Teams in Family Firms /// Ammer: Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen /// Hansen: Akquisitions- und Integrationsprozesse in mittelständischen Familienunternehmen **Leseempfehlungen:** Simon, Wimmer, Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen unter wifu.de/bibliothek/ oder QR-Code**

