



Werden und Ent-werden im Nachfolgeprozess

Empfehlungen für Unternehmer und ihre Nachfolger

Der Nachfolgeprozess ist für Familienunternehmer eine schwierige Aufgabe, von der letztlich der Fortbestand des Unternehmens abhängt. Nicht immer kann sie glücklich gelöst werden. Prof. Dr. Gerd Walger, geschäftsführender Direktor des IUU Institut für Unternehmer- und Unternehmensentwicklung an der Universität Witten/Herdecke und Professor für Betriebswirtschaftslehre, berät seit 30 Jahren Unternehmer, Nachfolger und Gründer und unterstützt unternehmergeführte Unternehmen im Aufsichtsrat. Im Gespräch mit der Redaktion gibt er Empfehlungen für die Praxis.

Redaktion: Wie findet man den „geeigneten“ Nachfolger?

Prof. Dr. Gerd Walger berät bei der Unternehmensnachfolge.

Prof. Dr. Gerd Walger: Dass sich der Nachfolger für das Unternehmen eignen soll, ist die Perspektive des Unternehmers, der, nachdem er sein Leben lang sein Unternehmen aufgebaut hat, es bewahren und die Früchte seiner Arbeit ernten will. Der Nachfolger hat demgegenüber eine andere Perspektive. Für ihn geht es darum, eine eigene Perspektive, die dem Unternehmen eine Zukunft schafft, erst noch zu entwickeln. Im Nachfolgeprozess entfalten also zwei unterschiedliche Momente ihre Wirkung: das des „Sicherns und Erntens“ auf der einen Seite und das des Zukunft Schaffens und des „Säens und Düngens“ auf der anderen. Beide Momente haben ihre Berechtigung. Ich rate Unternehmern, dass sie potenziellen Nachfolgern die konkrete Aufgabe geben, ein Konzept für die Entwicklung des Unternehmens zu machen. Am Ergebnis kann man prüfen, ob der Nachfolger sich in Bezug auf diese beiden Momente eignet beziehungsweise was ein nächster sinnvoller Schritt ist. Auch der Nachfolger selbst kann, wenn man mit ihm die Tragfähigkeit seines Konzepts ernsthaft bespricht, erkennen, wie weit und ob sein Wurf reicht.



Redaktion: Wie kann sich der Nachfolger den nötigen Freiraum verschaffen, um selbst zum Unternehmer zu werden? Schließlich gibt in der Regel der Senior den Rahmen vor.

Prof. Dr. Gerd Walger: Bevor man den Rahmen vorgibt und Regelungen verfasst, sind die unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten Personen aufzunehmen, also das, was von den Einzelnen gewollt ist. Dies kann jemand, der selbst an dem Prozess beteiligt ist oder einer der Parteien zugerechnet wird, schlecht leisten. Ein Externer kann Dinge zur Sprache bringen, die sonst nicht ausgesprochen werden und dann unter der Oberfläche brodeln. Es geht darum, das Verhältnis der Personen konkret zu klären und ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln. In diesem Prozess hat der Nachfolger die Aufgabe, das, was er unternehmen will, einzubringen und zu verantworten. Wenn dies unternehmerisch Sinn macht und der Nachfolger dafür die Verantwortung übernimmt, wird ihm niemand den nötigen Freiraum verwehren.

Redaktion: Welche Rolle spielen die Mitarbeiter bei der Nachfolge – sie sind geprägt durch den Senior und dessen Werte/Kultur?

Prof. Dr. Gerd Walger: Mittelständische Unternehmen sind in der Regel personenorientiert. Fast immer hat der Vater die Mitarbeiter seines Unternehmens persönlich eingestellt und kennt sie alle. Sie sind auf seine Person sowie die von ihm entwickelte Unternehmenskonzeption hin ausgerichtet. Die Personenorientierung bedeutet aber auch, dass die Mitarbeiter nach meiner Erfahrung kein Problem haben, den Nachfolger zu akzeptieren, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind: Der Vater geht aus der Verantwortung und der Sohn/Nachfolger füllt die Verantwortung aus. Die meisten Probleme entstehen, wenn diese Bedingungen von den handelnden Personen nicht erfüllt werden. Wenn der Nachfolger in die Verantwortung geht, kommt auf die Mitarbeiter ein Veränderungsprozess zu, in dem Widerstand, Ängste und Rückfälle entstehen können. Diesen Prozess gilt es zu gestalten und die, die in die Zukunft mitgehen wollen, in ihrem persönlichen Veränderungsprozess zu unterstützen, ihnen adäquate Aufgaben anzubieten und denen, die dies nicht mehr wollen oder können, eben auch.

Redaktion: Sie haben gesagt, durch die Nachfolge komme es zu einem Veränderungsprozess. Welche Veränderungen sind das?

Prof. Dr. Gerd Walger: Mittelständische Unternehmen sind immer durch die Person des Unternehmers geprägt. Der Nachfolger ist vor die Aufgabe gestellt, Unternehmer seines Unternehmens zu werden und das bestehende Unternehmen zu seinem Unternehmen zu machen. Ein Beispiel: Ich begleite im Moment ein mittelständisches Unternehmen, das der Sohn von seinem Vater übernommen hat. Der Vater hat aus dem produzierenden Betrieb, den er von seinem Onkel vor 30 Jahren übernommen hatte, im Wesentlichen ein Großhandels-Unternehmen gemacht, weil dies zu jener Zeit angemessen und er selbst vor allem ein guter Verkäufer und Händler war. Er hat die Produktion auf Zulieferer verlagert, die im Ausland zudem kostengünstiger produzieren konnten. Der Sohn ist nicht so ein Verkäufer-Typ wie sein Vater. Dies bedeutet zum einen: Er kann ihm nicht auf einfache Weise nachfolgen. Im Coaching mit dem Sohn hat sich zum anderen gezeigt, dass heute das Geschäftsmodell des Vaters an ein Ende kommt, weil die Kunden direkt auf die Zulieferer zugehen. Die Großhandelsfunktion wird also auf mittlere Sicht obsolet und der Sohn muss das Unternehmen neu denken und gestalten. Dafür muss er zunächst erkennen, wer er selbst ist und wofür er in der Zukunft am Markt stehen will und kann. Seine Antwort auf diese Frage zieht eine Veränderung des ganzen Unternehmens nach sich.

Redaktion: Wie können sich Senior und Nachfolger auf die Übergabe des Unternehmens vorbereiten?

Prof. Dr. Gerd Walger: Im Grunde geht es darum, sich dessen, was Nachfolge für einen selbst bedeutet, bewusst zu werden. Der Nachfolgeprozess ist ein Prozess der Emanzipation des Sohnes, was wörtlich heißt, aus der Hand des Vaters in die Selbstständigkeit zu gehen. Selbstständigkeit ist ein Prozess, in dem man sich seiner selbst bewusst wird und erkennt, wer man ist und wofür man stehen kann. In diesem Prozess ist die Unterstützung durch einen Coach oder Mentor sinnvoll. Für den Nachfolger geht es darum, Unternehmer zu werden, für den Vater geht es, wie Hermann Hesse sagt, um einen Prozess des Ent-Werdens. Letzteres bedeutet, anzuerkennen, dass das Unternehmen, das der Vater geschaffen hat, immer mehr zu dem Unternehmen des Sohnes wird. Hilfreich für das eigene Loslassen ist der Bezug auf die eigene Geschichte. Der Vater in dem eben beschriebenen Fall ist Unternehmer geworden, nachdem der Onkel unerwartet gestorben war. Der Platz war also frei geworden. Der Vater hat dann das Unternehmen ihm gemäß neu aufgebaut. Daran hat er sich erinnert und selbst den Platz für den Sohn frei gemacht, was eine große menschliche Leistung ist.

Redaktion: Ist es überhaupt sinnvoll, dass Senior und Nachfolger einige Zeit gemeinsam arbeiten, was ja durchaus üblich ist?

Prof. Dr. Gerd Walger: Nach meiner Erfahrung ist eine gemeinsame Übergangszeit meistens problematisch, weil in dieser Zeit der Vater nicht aus der Verantwortung geht und der Sohn nicht in sie hineinfindet. Ein solcher Übergang soll

Bookmark

Lesezeichen setzen:
Familienunternehmer-News

Neueste Beiträge

Krise kostet jeden dritten
Mittelständler Umsatz

Merck streicht jede zehnte
Stelle in Deutschland

Generationswechsel bei
Schreiner Group

Deichmann weiter auf
Expansionskurs

Christoph Mohn führt
Aufsichtsrat von
Bertelsmann

Meist gelesen

Unternehmer mit Leib und
Seele

Mittler zwischen Nachwuchs
und Unternehmen

Einrichten mit Profis in
Stuttgart

Familienunternehmer durch
und durch

Mit Pioniergeist nach
Russland



Familienunternehmer-News
auf Twitter folgen

Unsere Partner



Unsicherheit reduzieren und dem Nachfolger helfen, Fehler zu vermeiden. Nach meiner Erfahrung ist meistens das Gegenteil der Fall. Was man vermeiden will, ruft man hervor. Sinnvoller ist es, wenn der Unternehmer zum Beispiel in den Beirat geht, auch wenn es für die meisten Unternehmer schwer auszuhalten ist, sich nur noch mit Rat und nicht mehr mit Tat einzubringen. Unternehmer sind nun mal eher Handlungstypen und sie tun sich schwer, wenn der Andere ihrem Hinweis im „eigenen“ Unternehmen nicht folgt. Für den Nachfolger ist es wiederum oft schwer, den Rat des Vaters anzunehmen, weil er autonom entscheiden will. Autonomie ist aber keine Selbstständigkeit. Dies bedeutet, die Konflikte entstehen dann in der Familie beziehungsweise auf der Beirats-Ebene. Regelmäßige Beiratssitzungen bieten sich dann als Ort an, die Dinge zu klären. Ein erfahrener Externer, der überparteilich ist und sich dies erhält, kann verhindern, dass die Konflikte eskalieren. Er sollte sowohl dem Moment der Sicherung als auch der Zukunft zu seinem Recht verhelfen und mit jedem Beteiligten so im Gespräch bleiben, dass alle ihren Anteil an den Konflikten reflektieren können.

www.iuu-uni-wh.de

[Weiter >](#)

© 2012 Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH