

# Im Spannungsfeld von Erwartungen und eigenen Wünschen

## *Nachfolge aus Sicht der Junioren*

*Von Beatrice Rodenstock, geschäftsführende Gesellschafterin, Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH*

*Eine Unternehmensübergabe stellt nicht nur den Senior oder die Seniorin vor schwierige Entscheidungen. Die Nachfolge ist ein wechselseitiger Prozess. Auch die (potenziellen) Nachfolger sollten sich früh genug darüber klar werden, was sie wollen, und nicht abwarten, bis die entscheidenden Fragen vom Senior in Eigenregie gelöst werden. Wenn sie die Übergabe auch in ihrem Sinne gestalten wollen, müssen Junioren die Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen. Dabei gibt es keinen „Goldenen Weg“ der Übergabe, sondern nur einen, den beide Parteien gemeinsam finden und gehen können. Auf diesem Weg sollten sie gegenseitig Vertrauen fassen können: der Senior in den Nachfolger, der Nachfolger in sich selbst und die Mitarbeiter in den Nachfolger. Je genauer man sich selbst kennt und je mehr Selbstvertrauen man hat, desto besser ist man dafür gewappnet.*

### **Die eigene Position herausfinden**

Junioren und Juniorinnen stehen daher vor der Aufgabe, eine fundierte eigene Meinung dazu zu entwickeln, ob sie das Unternehmen übernehmen wollen oder nicht. Die eigene Positionierung erfordert sowohl eine ehrliche Bestandsaufnahme der eigenen Fähigkeiten und Interessen als auch den objektiven Blick auf das elterliche Unternehmen. Ist der Betrieb überlebensfähig? Welche Fertigkeiten muss der neue Unternehmensleiter mitbringen,



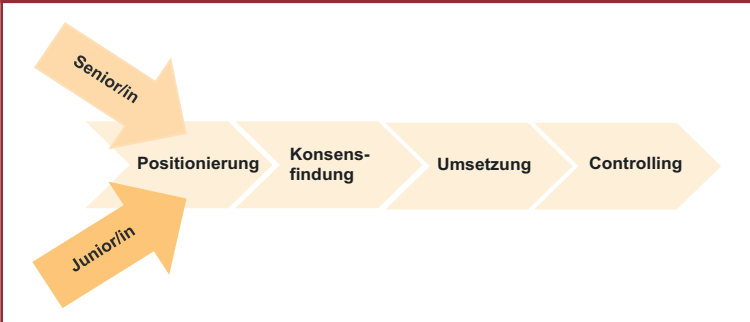
Beatrice Rodenstock

#### **ZUR PERSON: BEATRICE RODENSTOCK**

Seit September 2011 ist Beatrice Rodenstock geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock-Gesellschaft für Familienunternehmen mbH in München. Die 39jährige Diplom-Soziologin mit MBA hat zuvor in gleicher Position bei der NaviGet GmbH mittelständische Unternehmen beraten und ist Gesellschafterin der Optischen Werke G. Rodenstock. Die Verbindung von wirtschaftlichen und psychologischen Aspekten an den Schnittstellen von Familie, Unternehmen und Vermögen bilden ihren Beratungsschwerpunkt, insbesondere bei der Nachfolgeregelung. [www.rodenstock-gfu.de](http://www.rodenstock-gfu.de)

um den Erfolg in Zukunft zu gewährleisten? Bin ich von meiner Persönlichkeit und Ausbildung her dazu geeignet? Passt die Leitung des Unternehmens in meinen Lebensplan? Gerade bei der letzten Frage ist es nötig, genau zwischen den (vermeintlichen) Erwartungen von außen und den ureigenen Wünschen der Junioren zu unterscheiden. Denn die zukünftigen Unternehmensleiter sollten sich weder in die Nachfolge drängen lassen noch diese aus Unwissenheit oder um Konflikte zu vermeiden von vornherein ablehnen. Meist hilft es, wenn der Junior seine Laufbahn in anderen Unternehmen be-

ABB. 1: DER GEMEINSAME WEG DER NACHFOLGEREGELUNG



Junioren sollten sich bereits in der ersten Phase der Nachfolgeregelung mit ihrer eigenen Positionierung aktiv in den Prozess einbringen. Quelle: Rodenstock

ginnt. Das schafft die Distanz, um verschiedene Lebenswege als gangbare Optionen wahrnehmen zu können. Wer dann immer noch zurückkehren will, weiß genau, warum er es tut, und bringt zugleich das nötige Selbstbewusstsein mit. Fällt die Entscheidung für das Familienunternehmen, sollte sich der Nachfolger überlegen, welche konkrete Funktion er oder sie unter welchen Bedingungen einnehmen möchte.

#### Den Dialog über das Unternehmen anstoßen

Nach der eigenen Positionierung sollte der Junior das Gespräch mit dem Senior suchen. Das fällt nicht immer

leicht, zögern doch viele Firmenchefs die Planung des Generationswechsels hinaus. Einen konstruktiven Dialog erreichen Junioren am ehesten, wenn sie das Unternehmen in den Mittelpunkt der Diskussion stellen. Welche Strategie soll es in Zukunft verfolgen? In diese Entwicklung einer Unternehmensvision sollten auch weitere Nachfolgekandidaten und Schlüsselpersonen mit einbezogen werden. Die Akzeptanz der anderen Anspruchsberechtigten ist für eine erfolgreiche Übergabe unerlässlich.

#### Den Übergabeplan abstimmen

Wenn Senior und Junior sich grundsätzlich geeinigt haben, folgt die verbindliche Festlegung eines Übergabeplans inklusive Meilensteinen. Der Plan beschreibt, wie und wann der Nachfolger schrittweise immer mehr Funktionen, aber auch Kapitalanteile übernimmt. Die Zunahme der Verantwortung muss mit der Vergrößerung der Entscheidungsbefugnisse konform gehen. Umgekehrt wird geregelt, in welchen Stufen sich der Senior immer weiter aus dem Unternehmen zurückzieht. Auch juristisch, finanziell und steuerlich muss die Übergabe vorbereitet werden. Nachfolger sollten den Prozess aktiv mitsteuern, denn sie stehen später für die Folgen ein.

Anzeige

## PRIVATE EQUITY DIREKTBETEILIGUNGEN

# Eigenkapital für Unternehmer: Gemeinsamer Erfolg ist unser Ziel.

Als Ihr Partner für Private Equity Direktbeteiligungen entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen eine individuelle Eigenkapitallösung für Ihr Unternehmen. Unser Leistungsspektrum erstreckt sich über die Wachstumsfinanzierung bis hin zur Finanzierung von Gesellschafterwechseln (Spin-offs/Buyouts, Nachfolgeregelung).

Wir verstehen uns dabei als unternehmerischer Partner und Mitgesellschafter an Ihrer Seite und sind bestrebt, die zukünftige Entwicklung Ihres Unternehmens im konstruktiven Dialog engagiert zu unterstützen.

Sprechen Sie uns an:  
**Telefon 02 51 / 706-47 22 (-23)**  
Sentmaringer Weg 1 · 48151 Münster  
E-Mail: [info@wgz-initiativkapital.de](mailto:info@wgz-initiativkapital.de)  
[www.wgz-initiativkapital.de](http://www.wgz-initiativkapital.de)