

## UNTERNEHMENSNACHFOLGE VON FRAU ZU FRAU

*Von den rund zwei Millionen Familienunternehmen in Deutschland werden nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn rund 44 Prozent familienintern vergeben – hiervon aber nur jedes zehnte an eine Tochter. Nach einer Studie des BMFSJ werden Frauen seltener berücksichtigt, selbst wenn sie die bessere Qualifikation aufweisen. Das ist nur ein Faktor, mit dem Beatrice Rodenstock als Beraterin für Unternehmer/innen und Nachfolger/innen zu tun hat.*



### BEATRICE RODENSTOCK

Seit 2004 geschäftsführende Gesellschafterin der NaviGet GmbH  
Gesellschafterin der  
Optische Werke G. Rodenstock GmbH & Co. KG

Studium der Soziologie,  
Psychologie, Betriebswirtschaftslehre  
MBA

Sie haben Ihr eigenes Unternehmen gegründet und sind nicht in das seit fünf Generationen bestehende Familienunternehmen RODENSTOCK eingestiegen. Andere Frauen würden gerne in das Familienunternehmen einsteigen, doch es wird ihnen verwehrt – macht einen das nicht betroffen? Wie ermutigen Sie potenzielle Nachfolgerinnen, ihre Wünsche besser zu vertreten?

Betroffen macht mich diese Tatsache nur dann, wenn es wirklich gegen den ausgesprochenen Willen der Töchter passiert. In der Beratung unterstütze ich die Nachfolgerinnen zuerst dabei herauszufinden, was sie wirklich wollen. Zunächst ohne Rücksicht auf vermeintliche Erwartungen ihrer Familie, ihrer Umwelt und der Gesellschaft. Die Nachfolge im eigenen Familienbetrieb zu übernehmen bedeutet, seinen eigenen Weg im Betrieb auch in Abgrenzung zum Vorgänger zu finden. Will und kann man das wirklich? Und wenn ja, welche Voraussetzungen werden von den Töchtern noch benötigt? Ist die Tochter sich über ihre eigenen Vorstellungen im Klaren, beraten wir sie dabei, ihre Wünsche angemessen zu formulieren und die richtigen Fragen zu stellen.

**Was raten Sie einer Unternehmensnachfolgerin: Lehrjahre extern oder im Familienbetrieb? Werden Sie auch bereits in diesem Stadium tätig, um zu unterstützen?**

Wir empfehlen immer, externe Erfahrungen zu sammeln. Das stärkt das Selbstvertrauen und das professionelle Auftreten gegenüber dem Inhaber und den Mitarbeitern. Wenn wir bereits in diesem frühen Stadium unterstützen können, verbessert das die Erfolgsaussichten der Nachfolge.

Eine Unternehmensnachfolge wird ja meist von langer Hand vorbereitet. Wie lange ist der ideale Vorbereitungs- und Übergangszeitraum?

Die Vorbereitungsphase dauert so lange, bis die Ziele und Vorstellungen aller Beteiligten geklärt, abgestimmt und die entsprechenden Maßnahmen vollzogen sind, z. B. Abschließen eines Gesellschaftsvertrags, Übertragung der Anteile, Regelung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Hat man sich mit allen Beteiligten auf eine Übergabeform und eine Nachfolgerin geeinigt, dann sollte die Übergabephase der gemeinsamen Führung auf zwei bis drei Jahre begrenzt sein.

**Wenn ein Vater seiner Tochter die Unternehmensführung anvertraut, aber das Zepter einfach nicht aus der Hand geben kann – wie gehen Sie dann vor?**

Wir versuchen, schon vor der Übergabe klare Vereinbarungen zwischen den Beteiligten zu erreichen, was genau die Übergabe beinhaltet (nur operative Tätigkeit, Haftung, Anteile etc.). Außerdem entwickeln wir mit dem Senior eine konkrete Perspektive für die Zeit nach der Übergabe, z. B. eine ehrenamtliche oder politische Tätigkeit oder ein neues eigenes Unternehmen zu gründen. Hält er trotzdem an der Unternehmensführung fest, müssen beiden die Konsequenzen vor Augen geführt werden. Unklare Verantwortlichkeiten können das Unternehmen ruinieren, weil wichtige Entscheidungen nicht getroffen werden und sich die Belegschaft in Tochterlager und Vaterlager aufteilt.

Wenn die Tochter spürt, dass sie in einer Männerdomäne gelandet ist und Akzeptanzprobleme hat, was raten Sie ihr?

**Wen holen Sie zu einem Gespräch an den Tisch?**

Um die konkrete Situation zu verbessern, unterstütze ich zunächst die Tochter in Einzelgesprächen, zu sich und ihren Fähigkeiten zu stehen. Danach finde ich in einem gemeinsamen Gespräch mit der Tochter und dem, der sie nicht akzeptiert, die Ursachen für die mangelnde Akzeptanz heraus. Oft liegen konkrete Interessen des Akzeptanzverweigerers zugrunde, die nichts mit der Person der Nachfolgerin zu tun haben.

**Welche Faktoren können gegen die Nachfolge sprechen?**

Faktoren gegen die Nachfolge könnten sein: Angst vor der Verantwortung als Unternehmerin, zu große Hindernisse durch andere Familienmitglieder oder Mitarbeiter oder noch kein ausreichendes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Sollte die Tochter nicht in den familieneigenen Betrieb gehen, erarbeiten wir gemeinsam ein neues, passendes Ziel mit den dazugehörigen Schritten.

**Es gibt nicht nur potenzielle Nachfolgerinnen. Es gibt auch Frauen, die selbst ein eigenes Unternehmen aufgebaut haben und jetzt vor der Übergabe stehen. Welche Unterstützung können Sie Unternehmerinnen in dieser Situation bieten? Unternehmerinnen holen oft frühzeitig und aktiv externe Beratung ein. Dann kann ich gut mit ihnen**

planen, weil ich die nötigen Informationen erhalte. Die Offenheit vieler Unternehmerinnen ermöglicht es mir, ihnen die Chancen und Risiken unterschiedlicher Übergabemöglichkeiten vorzustellen. So finden wir gemeinsam den individuell besten Weg.

**Eine Nachfolgerin in spe hat sich nach ausführlichen Diskussionen mit Ihnen gegen einen Firmeneintritt entschieden. Sie kennen die Gefühle, die einen da bewegen. SIE haben den Sprung zur Unternehmerin geschafft. Wer hat Ihnen dabei geholfen?**

Die Menschen, die mich dabei unterstützt haben, herauszufinden, was ich wirklich will und kann, wo meine Stärken, aber auch Grenzen liegen. Das waren natürlich enge Freunde, meine Eltern, aber auch professionelle Coaches, mit denen ich heute noch regelmäßig meinen Berufsweg reflektiere. Deswegen weiß ich, wie wichtig es ist, objektive externe Beratung zu nutzen, um sich selbst und andere besser zu verstehen. Nur wenn man authentisch ist, kann man den oft steinigen Weg des Unternehmertums mit viel Engagement gehen. In diesem Sinn arbeite ich auch in der Nachfolgeberatung.

Beatrice Rodenstock  
NaviGet GmbH  
Geschäftsführende  
Gesellschafterin  
Brienner Straße 12  
80333 München  
Tel. 089/28702-714  
Fax 089/28702-715  
Mobil 0172/8508440  
rodenstock@naviget.de  
www.naviget.de

## RANDOLF RODENSTOCK VATER-TOCHTER-CO-UNTERNEHMERTUM STATT UNTERNEHMENSNACHFOLGE

*Beatrice Rodenstock betont immer wieder, wie offen und umsichtig ihr Vater das Thema „Übergaben“ im Haus Rodenstock behandelte. Und – wie er ihren Weg in die Selbstständigkeit förderte. Randolph Rodenstock hat nun, nach dem Verkauf des operativen Geschäfts, mehr Zeit für die Zusammenarbeit mit seiner Tochter Beatrice. Beide beraten Unternehmen beim Generationenwechsel. Er hat die Optischen Werke G. Rodenstock ab seinem Eintritt 1976 zuerst gemeinsam mit seinem Vater und ab 1990 in alleiniger Verantwortung geführt. 2001 wurde das operative Geschäft in die Rodenstock GmbH ausgegliedert, dessen Aufsichtsrat er ab 2003 vorstand. 2006 wurde die Rodenstock GmbH komplett an eine Beteiligungsgesellschaft veräußert. Seit 2007 ist er Mitglied des Aufsichtsrats.*



### RANDOLF RODENSTOCK

Geschäftsführender Gesellschafter der  
Optische Werke G. Rodenstock GmbH & Co. KG  
Präsident der vbw –  
Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.

Studium der Physik  
MBA

Herr Rodenstock, man kann lesen, dass Sie lieber Wissenschaftler geworden wären, statt ein Unternehmen zu leiten. Wie haben Sie und Ihr Vater dann doch zu einer Einigung gefunden? Hätte man – nachträglich betrachtet – etwas besser machen können?

In der Tat habe ich schon als Schüler Widerstand gegen ständige Versuche meines Vaters geleistet, mich in das Unternehmen hineinzuziehen. Während des Studiums dann hatte ich sehr viel Freude an der Physik und am wissenschaftlichen Denken. Gegen Ende meines Studiums allerdings nahm mein Vater nach einer heftigen Auseinandersetzung den Druck weg und ermöglichte mir damit, unbefangene meine Zukunftsplanung zu betreiben. Dabei stellte ich dann fest, dass die Chancen in der Unternehmensführung größer waren als an staatlichen Hochschulen.

Juristisch waren Sie von Anfang an mit Ihrem Vater gleichberechtigt. Auch in der Unternehmensführung?

Ich habe immer berücksichtigt, dass in einem Unternehmen wie dem unseren nur einer die oberste Führungsverantwortung übernehmen kann und den Ton, gerade in Fragen der Unternehmenskultur, angibt. Diese Priorität habe ich am Anfang meinem Vater eingeräumt. Gegen Ende der gemeinsamen Führung kam es während einer Vertragskrise auch zu einem Konflikt zwischen meinem Vater und mir über das Management der

anstehenden Sanierung. Dabei konnte ich mich durchsetzen, und mein Vater zog sich planmäßig aus der Leitung zurück.

Tradition – das Thema betrifft ja auch Ihre Kinder, Tochter Beatrice, die Soziologie, und ihren Sohn Rupprecht, der Jura studierte. Sie wissen aus eigener Erfahrung, wie es sich anfühlt, Neigungen zu unterdrücken. Wie leicht oder wie schwer ist es, seine Kinder loszulassen?

Zur Tradition gehört auch, dass meine Kinder schon die fünfte Generation sind, die sich mit Nachfolgefragen zu beschäftigen hat. Da entwickelt sich ein kollektiver Erfahrungsschatz. Ich habe mich meinen Kindern gegenüber stets als Vater und nicht in erster Linie als dynastischer Vertreter des Unternehmens empfunden und ihnen schon frühzeitig geraten, ihre eigenen Bedürfnisse zu erspüren. Konkret hielt ich sie dazu an, alle Optionen zu prüfen, auch solche in Kunst und Wissenschaft, und erinnerte sie daran, dass man Firmen nicht nur aus dem Erbe übernehmen, sondern auch eigenständig neu gründen kann, was ja auch seinen Reiz hat. Ich wusste dabei, dass es mir emotional sympathisch sein würde, meine Kinder eines Tages in der Unternehmensführung zu sehen, dass aber weder ich noch die Firma davon abhängig waren. Schließlich fahren viele mit externem Management auch sehr gut.

Heute sind Sie mit Ihrer Tochter in deren Unternehmen – NaviGet – engagiert und beraten InhaberInnen und JuniorInnen. Welche Erkenntnisse aus der Vater-Tochter-Beziehung können Sie bei dieser Tätigkeit einbeziehen?

Die Beziehung zwischen Beatrice und mir war schon während ihrer Kindheit kräftig entwickelt. Gegenseitige Liebe und Anerkennung schlossen heftige Konflikte zwischen uns nicht aus. Diese haben wir allerdings offen, transparent und methodisch ausgetragen, sodass uns jede Auseinandersetzung weitergebracht hat. Konflikte zwischen den Generationen, speziell in Unternehmen, nicht zu unterdrücken, sondern sie fair auszutragen, ist eine der wichtigsten Lehren, die ich gerne weitergebe. Sehr bewährt hat sich auch, sich mit der Tochter frei über die jeweiligen Erwartungen und Bedingungen eines Einstiegs ins Familienunternehmen auszutauschen.

Haben Sie – als Mann, als erfahrener Unternehmer, als Nachfolger und als Vater – in Ihrer Beratung andere Ansätze als Ihre Tochter? In welcher Form ergänzen Sie sich?

Vor Beginn unserer Zusammenarbeit haben wir aus unseren Vorstellungen und Erfahrungen gemeinsame Beratungsgrundsätze erarbeitet. Beatrice leistete dabei wichtige methodische und nachfragende Beiträge, während ich mehr meine eigenen Erfahrungen und die von Unternehmerkollegen thematisiert habe. Heute erlebe ich

Beatrice bei unseren Auftritten als sehr feinfühlig auf die Befindlichkeit der Teilnehmer eingehend, während ich stärker die Rolle des abgehärteten Veteranen spiele, der von den anwesenden Senioren häufig vertrauensvoll als einer der Ihren angenommen wird.

Was wird von den Unternehmern Ihrer Meinung nach bei der Planung und Durchführung der Übergabe generell falsch gemacht?

Häufig fixiert sich der Senior auf die klassische Lösung, Stichwort „ältester Sohn“. Besser wäre es, alle Stakeholder, insbesondere alle relevanten Familienmitglieder in die Überlegung einzubeziehen. Bei einer Übergabe geht es aber nicht nur um die Bedürfnisse der Familie, sondern mindestens ebenso um diejenigen des Unternehmens. Das heißt, die Persönlichkeit des künftigen Chefs muss gut zur Unternehmensstrategie passen. Dazu gehört ein professionelles Suchprofil für den Kandidaten, was eben auch eine externe Besetzung nicht ausschließt.

Randolf Rodenstock  
Optische Werke  
G. Rodenstock GmbH &  
Co. KG  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Brienner Straße 12  
80333 München  
Tel. 089/287 55-864  
Fax 089/287 55-592  
randolf.rodenstock  
@naviget.de

## ERFOLGREICHE NACHFOLGE IN FAMILIEN- UNTERNEHMEN – AUF DAS ZWISCHENMENSCHLICHE KOMMT ES AN

*95 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Rund 20 Prozent von ihnen müssen in den nächsten fünf Jahren die Nachfolge regeln. Erfahrungsgemäß schafft die Hälfte der Familienunternehmen den ersten Generationswechsel nicht. Diese Zahlen zeigen, welche enorme, auch volkswirtschaftliche Bedeutung eine erfolgreiche Nachfolgeregelung für Familienunternehmen hat.*

Die NaviGet GmbH – eine Unternehmensberatung für Strategieumsetzung, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung – hat sich deswegen u. a. auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisiert. Mit Standorten in München und Paderborn unterstützt NaviGet seit 2003 Unternehmen dabei, ihre Wachstumsziele zu verwirklichen. Ein besonderes Kennzeichen der Beratung ist die ausgewogene Berücksichtigung harter und weicher Faktoren. Die Berater von NaviGet verfügen nicht nur über betriebswirtschaftliches und methodisches, sondern auch über psychologisches Know-how.

Dies ist gerade bei der Beratung von Familienunternehmen unerlässlich. Denn die meisten scheitern nicht aus wirtschaftlichen Gründen, sondern an innerfamiliären Konflikten. Jede Familie und jedes dazugehörige Unternehmen haben ihre eigene Geschichte und Kultur. Die drei geschäftsführenden Gesellschafter von NaviGet wissen das, weil sie selbst aus Familienunternehmen stammen. Dank ihrer Beratungserfahrung jedoch konnten sie drei wiederkehrende Faktoren identifizieren, die zur erfolgreichen Nachfolgeregelung beitragen:

- die Planung der Nachfolge im Konsens der Schlüsselpersonen
- die Neuausrichtung des Unternehmens auf den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin
- die strukturierte Durchführung und Reflexion der Übergabe.

Eine Übergabe erfordert immer Veränderungen im Unternehmen und in der Familienkonstellation. Die schrittweise Weiterentwicklung der Familien- und Unternehmenskultur ist ein langer, oft schwieriger Prozess. Am Beginn dieses Prozesses steht die je eigene Positionierung von Übergeber/in und Nachfolger/in und die offene Kommunikation zwischen ihnen. Wenn sich am Anfang die Beteiligten nicht selbst im Klaren sind über ihre Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen oder über diese nicht offen reden können, treten im Nachfolgeprozess immer wieder massive Schwierigkeiten auf.

Deswegen unterstützt NaviGet Familien schon in der Frühphase der Nachfolgeplanung, die familiäre und wirtschaftliche Realität möglichst unverstellt zu erkennen. Die Beratung hilft den Beteiligten, ihre Motivationen und Interessenslagen zu definieren und anderen mitzuteilen. Konfliktfelder werden ebenso identifiziert wie gemeinsame Werte. NaviGet versucht, die Beteiligten vom Druck unausgesprochener eigener oder fremder Ansprüche zu entlasten und so den Blick für neue Perspektiven zu öffnen.

Zu den Beteiligten gehören nicht nur die Familienmitglieder (vor allem die Gesellschafter), sondern auch das Management und die Mitarbeiter des Unternehmens. Der Erhalt des Unternehmens spielt bei allen Überlegungen eine mindestens ebenso große Rolle wie der konsensuale Umgang

innerhalb der Familie. Nur im Konsens der Schlüsselpersonen können Nachfolgemodell, Nachfolgekriterien und schließlich der oder die Nachfolger/in ausgewählt werden.

Wenn der neue Kopf des Unternehmens feststeht, ist sein notwendigerweise wachsender Einfluss durch konkrete Vereinbarungen abzusichern. Dazu gehört auch die Übergabe der etablierten Beziehungen zu Management, Kunden und Lieferanten an die Nachfolgenden. Die Strategie und der Business-Plan für das weitere Wachstum der Firma müssen mit den Schlüsselpersonen im Unternehmen gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden.

Die Nachfolgenden benötigen dabei die hundertprozentige Unterstützung der Übergebenden. Denn in der Übergabephase führen viele Mitarbeiter die altgewohnten Verhaltensmuster und Entscheidungswege fort. Konflikte zwischen Nachfolger/in, Senior/in und Mitarbeitern („Entmachtung“ des Nachfolgers, Machtkampf zwischen Schlüsselpersonen ...) sind vorprogrammiert.

NaviGet achtet deshalb darauf, auch den Ausstieg der Übergebenden vorzubereiten. Insbesondere die Dauer der gemeinsamen Unternehmensführung und die Befugnisse während dieser Zeit müssen eindeutig festgelegt sein. Bei Abweichungen von Zielen und Verträgen unterstützt NaviGet

durch ein professionelles Konfliktmanagement die Parteien, eine gemeinsam getragene Lösung zu finden.

An einem vorab gemeinsam festgelegten „Übergaberitual“ können alle Beteiligten erkennen, dass die Übergabe stattgefunden hat. Danach moderiert NaviGet das Controlling des Übergabenerfolgs. Neben den rein betriebswirtschaftlichen zählen auch die sozialen und zwischenmenschlichen Faktoren – unabhängig davon, ob der oder die Nachfolger/in aus der Familie stammt oder nicht. Zu betrachten ist etwa, wie die Kommunikation zwischen Nachfolger/in, Familie/Gesellschafter und Übergeber/in funktioniert und ob die Mitarbeiter Veränderungen nach der Übergabe akzeptieren und mittragen.

Zwei Beispiele aus der Praxis veranschaulichen im Folgenden, welche konkreten Herausforderungen in den einzelnen Nachfolgephasen auftreten können und wie diese gemeinsam mit den Beteiligten gelöst werden konnten.

## FAMILIENTRADITION UND SELBSTENTFALTUNG – EINE SCHWIERIGE ENTSCHEIDUNG

*Auf den potenziellen Nachfolgern in einem Familienunternehmen lastet oft ein enormer Druck. Ihre Entscheidung bestimmt maßgeblich den zukünftigen Erfolg des Unternehmens und hat gravierende Auswirkungen auf ihre Privatsituation. Die eigenen Wünsche zu erkennen, die eigenen Fähigkeiten richtig einzuschätzen und den passenden Weg für sich selbst und den Betrieb auszuwählen, ist eine Aufgabe, die den Einzelnen vor große Herausforderungen stellt.*

In dieser Situation suchte eine Unternehmerin Beratung bei NaviGet. Sie ist Angehörige der dritten Generation einer Unternehmerfamilie, der eine führende europäische Unternehmensgruppe gehört, die Luxus-Artikel herstellt und vertreibt. Die Unternehmensgruppe beschäftigt knapp 2.000 Mitarbeiter, realisiert einen konsolidierten Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro und verfügt über eigene Vertriebsniederlassungen in mehreren Staaten Europas. Die Unternehmerin ist Geschäftsführerin einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der Unternehmensgruppe. Zwei Onkel der Unternehmerin besaßen die Mehrheit der Anteile und waren neben ihr als einzige Familienmitglieder operativ tätig.

Aufgrund einer Auseinandersetzung über den künftigen Kurs der Gruppe verließ ein Onkel das Unternehmen und ließ sich auszahlen. Da nun die finanziellen Mittel fehlten, um den angezeigten Wachstumskurs aus eigener Kraft zu realisieren, beschloss der andere Onkel, sich ebenfalls zurückzuziehen und den Verkauf an einen Finanzinvestor zu initiieren. Ein Finanzinvestor war bereits zur Due Diligence im Unternehmen, als sich die Unternehmerin an NaviGet wandte, weil sie nicht wusste, wie sie sich entscheiden sollte. Sie fühlte sich hin- und hergerissen zwischen mehreren Optionen: Ihre eigenen Anteile ebenfalls verkaufen und die Firma verlassen? Verkaufen, aber als Geschäftsführerin der Tochtergesellschaft bleiben? Der Familie die restlichen Anteile abkaufen und das gesamte Unternehmen führen? Diese schwierige Entscheidung war wegen des bereits eingeleiteten Verkaufs unter enormem

Zeitdruck zu treffen. Die Unternehmerin fühlte sich einerseits stark an das Familienunternehmen gebunden. Insbesondere gegenüber dem Großvater, der den Betrieb mitgegründet hatte, empfand sie die Verpflichtung, das Unternehmen weiterzuführen. Andererseits fürchtete sie die Verantwortung, plötzlich die Unternehmensgruppe allein zu leiten, noch dazu mit einem großen Aufwand an Fremdkapital. Sie war zerrissen zwischen Gefühlen des Bruchs gegenüber der Familientradition, der faszinierenden Aussicht auf Gestaltungsfreiheit als Unternehmensführerin, aber auch der Angst, möglicherweise zu versagen. Die momentanen Anforderungen des Unternehmens verdeckten (wie schon so oft) die Reflexion und souveräne Planung ihres eigenen Lebens.

Deswegen zielte die Beratung vorrangig darauf, die ureigene Position der Unternehmerin herauszuarbeiten und dabei die Komplexität der Situation angemessen zu berücksichtigen. Die zu treffende Entscheidung sollte ihr nicht nur auf der Sachebene, sondern auch persönlich und in ihrer Beziehung zu anderen ganz entsprechen. Dazu wurden in einer für die Auftraggeberin entspannenden Umgebung außerhalb des gewohnten Umfelds zwei Tage intensive Gespräche geführt.

Der erste Schritt bestand darin, die aktuelle Situation auf drei Ebenen zu beschreiben. Dabei galt es, die Fakten von bloßen Annahmen zu trennen. Auf der Sachebene konnten der tatsächliche Zeitdruck und die Tragweite der Entscheidung identifiziert werden ebenso wie die Rollen, die die Auftraggeberin im Unternehmen aufgrund ihrer

Ausbildung, Erfahrung und ihres Rückhalts bei den Mitarbeitern einnimmt oder einnehmen könnte. Auf der Beziehungsebene kam zum Ausdruck, dass die Unternehmerin sich den Vertretern der älteren Generation unterlegen fühlt und glaubt, einer Fülle von fremdgestellten Erwartungen genügen zu müssen. In diesem Schritt war das Ziel der Beratung zu differenzieren, welche Vorstellungen von außen an sie herantreten und welche Werte sie für sich selbst vertritt. Persönlich hatte sie noch nicht die gewünschte Souveränität über ihr eigenes Leben erreicht. Mit dem Berater wurde geklärt, was sie selbst innerlich erfüllt, was ihr wirklich wichtig ist und worin die Identifikation mit dem Unternehmen besteht. Die Sensibilisierung für die verschiedenen Ebenen der Entscheidung erlaubt es, mehr Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und eine ganzheitlich befriedigende Lösung zu finden. Angesichts der Komplexität der Entscheidungssituation, des Gefühls der Hin- und Hergerissenheit und der mit der Entscheidung verbundenen tief greifenden persönlichen und unternehmerischen Konsequenzen wurde ein Beratungsansatz gewählt, der in einzelnen Schritten die Nutzung der Intuition mit einbezog. Nach der Bestandsaufnahme wurden durch Körperwahrnehmungsübungen die Gedanken auf die Gegenwart zentriert. Die Unternehmerin fand ein Bild als Analogie für die optimale Lösung. In gemeinsamer Arbeit an diesem Bild konnten die wesentlichen Merkmale einer optimalen Lösung herausgearbeitet werden. Die möglichen Handlungsoptionen reflektierte man dann im Hinblick auf diese Merkmale.

In diesem Fall kristallisierten sich schließlich drei Optionen heraus. Die erste war, das Familienunternehmen mithilfe von Fremdkapital zu übernehmen. Die zweite, sich eine Auszeit zu gönnen und die Dinge zu erleben und auszuprobieren, für die die Unternehmerin bis jetzt wegen des Betriebs noch keine Zeit gehabt hatte. Die dritte: Einen Teil aus dem Familienunternehmen herauszulösen und eigenverantwortlich zu führen.

Nach intensivem Austausch konnte die Unternehmerin sich für die letzte Option entscheiden, getragen von einem Gefühl der Gewissheit, dass diese Lösung „stimmt“. Sie entsprach ihrer Persönlichkeit und ihren Interessen und ließ sich mit ihrer Wertschätzung des Familienunternehmens vereinbaren. Sie erwarb die Anteilsmehrheit am Tochterunternehmen und entwickelt es als Geschäftsführerin gemäß ihren Vorstellungen und ihrem Traditionsbewusstsein weiter. Die anderen Teile der Unternehmensgruppe wurden verkauft.

Entscheidend für den Erfolg der Beratung ist nicht nur die entsprechende Anleitung und Einfühlung. Es geht auch darum, der zu beratenden Person die Angst vor der tiefen Auseinandersetzung mit den Konsequenzen der Entscheidungsalternativen zu nehmen, das Zutrauen in ihre Entscheidungsfähigkeit zu stärken und sie zu einer souveränen Entscheidung zu ermutigen, die ausgewogen eigene und Unternehmensinteressen berücksichtigt.

## ZWEI GENERATIONEN UND ZWEI STÄMME – NACHFOLGEPLANUNG IM KONSENS

*Wie ein Konsens der Schlüsselpersonen in mehreren Stufen zu erreichen ist, auch wenn zwei Generationen und zwei Familienstämme am Familienunternehmen beteiligt sind, zeigt das Beispiel eines nach dem Krieg gegründeten Handelsunternehmens. Dort erwirtschaften rund 400 Mitarbeiter in acht Niederlassungen einen Jahresumsatz von 600 Millionen Euro.*

Das Unternehmen besteht in der zweiten und dritten Generation aus zwei Familienstämmen. Zwei Brüder der zweiten Generation und fünf der sechs Kinder der dritten Generation arbeiten im Unternehmen. Ein als Geschäftsführer tätiger Senior wandte sich an NaviGet zunächst mit der Bitte, eine Nachfolgeplanung zu entwickeln, die die Unternehmensgruppe als Gesamtheit erhält und die künftigen operativen Tätigkeiten der JuniorInnen ebenso regelt wie die Übergabe der übrigen Senioren-Anteile. Dabei soll trotz wachsendem Gesellschafterkreis die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit gewährleistet bleiben. Im Verlauf der Gespräche stellte sich heraus, dass zugleich der Bestand des Unternehmens durch strukturelle Maßnahmen gesichert werden muss. Der Auftraggeber wollte mithilfe der Berater vor allem objektiv feststellen, wer von den Junioren die Nachfolge antreten kann und will. Tatsächlich hatten sich Senioren und Junioren bisher nicht darüber ausgetauscht.

Die Beratung zielte daher darauf, zunächst die Junioren an einen Tisch und ins Gespräch miteinander zu bringen, ihnen bei ihrer eigenen Positionierung zu helfen und schließlich eine gemeinsame Position als Gruppe zu entwickeln. Dazu gab es eine Reihe von Workshops, die verschiedene, zum Teil unerwartete Erkenntnisse brachten:

- Die Junioren kamen zum ersten Mal zusammen, um zielgerichtet über das Unternehmen und die Nachfolge zu sprechen.
- Einigkeit herrschte bei der Sicht auf die Situation des Unternehmens heute und die anstehenden Herausforderungen.

- Zwischen den Junioren der beiden Familienstämme bestand eine unausgesprochene Rivalität, weil beide annahmen, der jeweils andere wolle die Unternehmensführung übernehmen.
- Zu den Fragen „Wo sehe ich mich in den nächsten zehn Jahren in der Firma? Welche Position möchte ich aufgrund welcher Fähigkeiten und welchen Bedarfs in der Firma einnehmen?“ hatten die Junioren keine genauen Vorstellungen. Als diese Themen in den Workshops vertieft wurden, stellte sich heraus, dass niemand die Unternehmensführung beansprucht.
- Als schwelender Konfliktherd erwies sich die Tatsache, dass die Junioren trotz unterschiedlicher Ausbildungsqualität und Funktion alle dasselbe Gehalt beziehen und Positionen im Unternehmen zufällig und nicht aufgrund von Eignung erhalten.
- Fehlende Kommunikation und ungeklärte gegenseitige Erwartungen zwischen Junioren und Senioren, insbesondere über die Führungsverantwortung und die Kriterien der Nachfolge, konnten ebenfalls als Konfliktersachen identifiziert werden.

Um diese untergründigen Spannungen in Zukunft zu vermeiden, regte NaviGet an, zuerst eine „Familien-Charta“ auszuarbeiten. Sie beschreibt, nach welchen Kriterien und Wertvorstellungen das Unternehmen künftig geführt werden soll. Die Nachfolgeneration muss dazu eine gemeinsame Grundüberzeugung entwickeln. Durch die Diskussionen beim Erarbeiten der Familien-Charta können latente Konfliktfelder frühzeitig identifiziert und entschärft werden.

In einem Workshop entwarfen die Nachfolger einen Vorschlag und erkannten zugleich, welche persönlichen Ziele sie verfolgen und welche Stellung im Unternehmen sie anstreben. In gemeinsamer Arbeit konnten für die erkannten Unklarheiten und Konfliktfelder Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. Entscheidend dabei ist, dass die Junioren über die Unstimmigkeiten sprachen und Lösungen im Konsens gefunden haben, sodass sie sich ihnen stärker verpflichtet fühlen. So wurde zum Beispiel vereinbart, dass sich die personelle Besetzung von Positionen im Unternehmen und die Vergütung künftig allein an der fachlichen Qualifikation orientieren darf, für die objektive Kriterien entwickelt werden sollen. Um die Kommunikation zu verbessern und mehr Klarheit über Beschlüsse zu schaffen, sollen Gesellschafterversammlungen regelmäßiger abgehalten, protokolliert und von allen Gesellschaftern besucht werden. Durch die Einführung eines regelmäßigen Familientags soll der Zusammenhalt gestärkt werden.

Bei der Bearbeitung der strukturellen Herausforderungen wurde berücksichtigt, dass in der Nachfolgeneration mehr Familien wirtschaftlich vom Gesamtunternehmen abhängig sind, sodass der unternehmerische Erfolgsdruck steigt. Außerdem soll das Unternehmen für den erweiterten Gesellschafterkreis und die damit verbundenen unterschiedlichen Interessen flexibler gestaltet werden. Die Junioren verständigten sich auf die wichtigsten Themen und eine gemeinsame Vorgehensweise, wie z. B. eine geeignete Rechtsform

des Unternehmens, Fremdfinanzierungsmöglichkeiten und eine Sicherung der betrieblichen Altersvorsorge gefunden werden sollen.

Die Nachfolgeneration hat es so geschafft, sich eine gemeinsame Position zu wichtigen Weichenstellungen für den Bestand des Unternehmens zu erarbeiten. Für den Auftraggeber wurde deutlich, dass es keinen Nachfolger aus der Familie gibt und er klare Kriterien für die Auswahl eines externen Nachfolgers entwickeln muss.

Die NaviGet-Beratung beruht auf der Überzeugung, dass nur die ausgewogene Berücksichtigung der persönlichen, der Beziehungs- und der Sachebene zum Erfolg führt. Bei der Nachfolgeregelung gilt es daher, zuerst persönlich und innerfamiliär Transparenz zu erreichen und das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer gemeinsamen Zukunftsplanung zu schärfen. Dann können die Einzelnen beim Erkennen ihrer Ziele unterstützt, Konfliktherde benannt und die Konsensfindung moderiert werden. Das Aufzeigen unterschiedlicher Lösungswege auf der Sachebene, gegebenenfalls unter Hinzuziehen geeigneter Fachleute, baut auf diesen Vorklärunge auf. Die Unternehmerfamilie kann nun fundierte und nachhaltige Entscheidungen treffen, damit ihr Unternehmen auch nach der Übergabe ein Erfolgsmodell bleibt.