

Unternehmensnachfolge: Zwischen Vollendung und Gefährdung des Lebenswerkes

Heinrich Schaible und Jens Siegloch von Dr. Maier + Partner beschreiben, warum eine Unternehmensnachfolge kein einzelnes Ereignis, sondern eine kontinuierliche Anstrengung ist – und warum es meist schiefgeht, wenn Unternehmer einen Nachfolger suchen, der einfach nur ein Abbild des Vorgängers sein soll.



Jens Siegloch

Geschäftsführender Gesellschafter,
Dr. Maier + Partner – Executive Search



Heinrich Schaible

Geschäftsführender Gesellschafter,
Dr. Maier + Partner und
Managing Director Valtus Germany –
Executive Interim Management



Kreis erfahrener, aber nicht unkritischer Vertrauter ist enorm wertvoll – ein Beirat zum Beispiel oder einzelne Sparringspartner. Es hilft, wenn jemand auch mal den Spiegel vorhält.

Welche Rolle spielen externe Berater in diesem Prozess?

Siegloch: Eine sehr wichtige. Viele Unternehmer haben naturgemäß keinen breiten Blick auf den Kandidatenmarkt. Sie kennen zwar ihre Branche, Kunden und Wettbewerber, aber das ist nicht der Markt. Ein erfahrener Personalberater hat einen deutlich breiteren Zugang. Das erweitert die Möglichkeiten enorm.

Schaible: Und es geht nicht nur um die Suche. Es geht darum, Potenziale besser einzuordnen. Persönlichkeit, Passung, kulturelle Prägung und Führungsverständnis spielen dabei gerade in inhabergeführten Unternehmen eine zentrale Rolle. Dafür braucht es Erfahrung, unterstützt durch einen fundierten diagnostischen Ansatz.

Und wenn plötzlich sehr schnell gehandelt werden muss?

Schaible: Auch das gehört zur Realität. Unternehmensnachfolge ist meistens langfristig – kann aber in einzelnen Fällen kurzfristig relevant werden. Dann braucht es schnelle, tragfähige Lösungen und parallel einen strukturierten Prozess für die dauerhafte Besetzung. Hier liefert Interim Management Lösungsansätze, die Veränderungsprozesse gestalten und das Umfeld für eine langfristige Besetzung vorbereiten können.

Siegloch: Eine wichtige Botschaft lautet deshalb: Nachfolge ist keine Frage für später. Wer sich früh damit beschäftigt, hat Optionen. Wer aufschiebt, gibt wertvolle Gestaltungsmöglichkeiten aus der Hand.

Weitere Informationen unter:
drmeier-partner.de



Dr. Maier + Partner ist eine der führenden Topmanagement-Personalberatungen mit aktuell vier Standorten in Deutschland. Internationale Executive-Search-Mandate bearbeitet das Unternehmen in enger Kooperation mit Lense & Lumen Global Executive Search, dessen Gründungsgesellschafter Dr. Maier + Partner ist.

Im Bereich Interim Management ist das Unternehmen mit der Deutschen Gesellschaft Teil der Valtus Group, dem weltweit führenden Anbieter für Executive Interim Management.

Herr Schaible, Herr Siegloch, warum ist Unternehmensnachfolge heute mehr als ein reines Übergabethema?

Schaible: Weil es um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen geht. Und aus meiner Sicht auch um die Frage, welchen Stellenwert Unternehmertum in Deutschland überhaupt noch hat. Wir reden viel über Sicherheit und Work-Life-Balance. Unternehmer stehen unter Generalverdacht, wir haben mit überbordender Bürokratie zu kämpfen und mit mangelnder Wertschätzung durch die Politik. Gleichzeitig wird zu wenig darüber geredet, dass unternehmerische Verantwortung für dieses Land enorm wichtig ist und Zukunft bedeutet. Wenn immer weniger Menschen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Risiken zu tragen und Neues zu wagen, dann wird Unternehmensnachfolge in unserem Land immer schwieriger.

Siegloch: Unternehmer zu sein ist eben kein Komfortmodell. Das ist Verantwortung, Unsicherheit, Intensität. Und viele fragen sich heute in einer gesättigten Gesellschaft schon, ob sie sich das wirklich »antun« wollen.

Welche verschiedenen Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge erleben Sie aktuell im Markt?

Siegloch: Es gibt drei typische Wege. Erstens die Nachfolge innerhalb der Familie, also Übergabe an die nächste Generation. Das ist für viele Familienunternehmer die bevorzugte Lösung. Sie funktioniert aber nur, wenn Nachkommen da sind, die wollen, entsprechend vorbereitet sind und ihnen die unternehmerische Aufgabe auch zugeordnet wird.

Schaible: Die zweite Möglichkeit ist die Übergabe an einen externen Manager, während das Unternehmen im Besitz des Unternehmers oder der Familie bleibt. Und der dritte Weg ist der Verkauf an Dritte – etwa an strategische Käufer, an ein Family-Office oder Private Equity. Entscheidend ist am Ende weniger das Modell selbst, sondern welche Lösung am besten zur Situation des Unternehmens passt.

Wann sollte ein Unternehmer anfangen, sich ernsthaft mit Nachfolge zu beschäftigen?

Siegloch: Spätestens ab Mitte 50. Idealerweise so, dass mit spätestens 65 alles stabil in den gewünschten neuen Bahnen verläuft – und

Nachfolge ist keine Frage für später. Wer sich früh damit beschäftigt, hat Optionen. Wer aufschiebt, gibt wertvolle Gestaltungsmöglichkeiten aus der Hand.

– Jens Siegloch,
Geschäftsführender Gesellschafter, Dr. Maier + Partner – Executive Search

dabei sollte Zeit für einen möglicherweise gescheiterten Versuch einkalkuliert werden.

Schaible: Ich würde noch weitergehen: Eigentlich muss man sich dauerhaft damit befassen. Nachfolge beginnt nicht erst dann, wenn der Ausstieg näher rückt. Sie beginnt schon bei der Frage, welche Führungskräfte ich in die zweite Reihe hole und wem ich Entwicklungspotenzial beziehungsweise CEO-Potenzial zuschreibe.

Was sind typische Folgen, wenn das Thema zu lange liegen bleibt?

Schaible: Wenn keine Klarheit geschaffen wird und die Nachfolge nicht langfristig geplant wird, dann werden die Optionen weniger. Gute Leute orientieren sich um. Neue Entwicklungen werden verpasst.

Siegloch: Ein Fehler ist sicherlich, das Thema vor sich herzuschieben. Ein weiterer ist es dann, ein Abziehbild von sich selbst zu suchen. Also die Idee: »Ich mache das seit 40 Jahren erfolgreich, jetzt brauche ich eine Person wie mich, nur 20 Jahre jünger.« Nachfolge ist nicht Selbstkopie. Nachfolge heißt, eine passende Persönlichkeit oder Lösung für die Zukunft des Unternehmens zu finden.

Warum sind Nachfolgeprozesse oft so anspruchsvoll – selbst dann, wenn ein Kandidat gefunden ist?

Schaible: Unternehmensnachfolge hat viele Facetten. Es geht vielfach um ein Lebenswerk, um Einfluss, um Gewohnheiten, um Vertrauen und häufig auch um das Familienvermögen. Es reicht nicht, nur einfach eine Person zu installieren. Man muss Rollen neu ordnen, klare Vereinbarungen treffen und Verantwortung

wirklich übergeben können. Natürlich wird dies in vielen Fällen rechtzeitig beziehungsweise ausführlich diskutiert und es werden auch klare Vereinbarungen getroffen. Dennoch ist es in der Realität für Unternehmer offensichtlich sehr schwierig, loszulassen und Entscheidungen zu akzeptieren, die man selbst anders getroffen hätte. Wenn der Wechsel in eine reine Gesellschafterrolle nicht gelingt, wird es für den Nachfolger häufig sehr schwierig.

Wie lange dauert ein guter Nachfolgeprozess realistisch?

Schaible: Zwei Jahre sind kein schlechter Richtwert. Und zwar nicht nur für Suche und Auswahl. Es braucht Zeit, bis Vertrauen wächst, bis Rollen geklärt sind und bis man wirklich sieht, ob Unternehmer, Gesellschafter und Nachfolger tragfähig zusammenfinden.

Siegloch: Nach der Auswahl ist es ja nicht vorbei. Dann beginnt die eigentliche Übergabe. Erst nach einer gewissen Zeit zeigt sich, ob es nicht nur fachlich, sondern auch menschlich und kulturell passt. Dann wird daraus eine erfolgreiche Nachfolge.

Was sehen Sie bei gelungenen Nachfolgelösungen immer wieder?

Schaible: Klarheit. Saubere Absprachen. Ein guter Übergabeplan. Und verbindliche Regeln für die Zusammenarbeit von Unternehmern, Gesellschaftern und Nachfolgern. Gerade in inhabergeprägten Unternehmen ist es entscheidend, Rollen, Rechte und Aufgaben klar zu definieren und sich auf gemeinsame Ziele zu einigen.

Siegloch: Unternehmer sollten das Thema nicht nur im eigenen Kopf verhandeln. Ein kleiner