

Talente erkennen, Alternativen offen halten

Mit Überlegungen zu Auswahl und Besetzung der Nachfolge können Unternehmerfamilien gar nicht früh genug beginnen.

Dass Hanno Buddenbrook die Firma übernehmen musste, war selbstverständlich. »Fragen seines Vaters, ob er Lust zu seinem künftigen Berufe in sich verspüre, beantwortete er mit Ja ... einem einfachen, etwas scheuen Ja ohne Zusatz, das der Senator durch weitere drängende Fragen ein wenig lebhafter und ausführlicher zu machen suchte – und zwar meistens vergebens.«

In mancher Unternehmerfamilie ist diese Situation nur allzu bekannt. Was Thomas Buddenbrook hier so sehnsüchtig erhofft, sein Sohn aber nicht zu erfüllen vermag, spielt sich in Varianten bis heute immer wieder ab. Es ist die schicksalhafte Schlüsselfrage, die sich in jeder Unternehmerfamilie alle 25 oder 30 Jahre wiederholt: Wer tritt die Nachfolge an?

In einer Wertewelt, die der Buddenbrook'schen ferner kaum sein könnte, ist die Antwort selten leicht. Das »Er muss!« gibt es in einer Gesellschaft, in der jeder frei und autonom sein eigenes Glück finden will, nicht mehr. Zwar können Unternehmereltern ihren Sprösslingen Chancen bieten, die die spätere Auswahl zum Kandidaten für die Nachfolge leicht machen – internationale Schule, Networking mit anderen Unternehmern, Geschäftsreisen mit Papa oder Mama. Aber aufgreifen müssen die Unternehmernkinder die Chancen selbst.

Glücklich können sich jene Familien schätzen, in denen ein oder sogar mehrere Nachkommen von sich aus und in jungen Jahren sagen: »Ja, ich will!« Manchmal braucht es dafür auch Geduld. Rolf Rodenstock etwa musste dereinst warten, bis sein Sohn Ende zwanzig war. Dann endlich tat er den ersehnten Schritt ins Unternehmen, wie Hans-Otto Eglau in seiner Studie »Erbe, Macht und Liebe. Unternehmerfamilien zwischen Interessen und Emotionen« berichtet.

Damit die Auswahl in eine erfolgreiche Besetzung mündet, sollte willigen Nachkommen beizeiten signalisiert werden, was für den Unternehmerberuf wichtig ist. Das akademische Studium ist in vielen größeren Familienunternehmen ein bewährter Standard, hinzu kommt die externe Bewährung: Führen lernen sollen Nachfolger oder Nachfolgerin nicht unter dem Vater, sondern fern der Heimat, um einen eigenen Stil zu prägen und weder der Fürsorge noch dem Kontrolltrieb des Altinhabers ausgesetzt zu sein. Wolfgang Graf von

Faber-Castell etwa ging in die Bankbranche und arbeitete sich bei Credit Suisse First Boston in den USA nach oben. So konnte er, auf eigenen Füßen stehend, als Angehöriger der 8. Generation das Unternehmen von seinem starken Vater übernehmen.

Auch die Töchter sollten selbstverständlich zum Kreis der Kandidaten gehören – eine Forderung, die im Zeitalter von Emanzipation und Equal Opportunity eigentlich nicht mehr gestellt werden sollte. Denn auch Unternehmer-Eltern räumen ihren Kindern in Erziehung und Ausbildung gleiche Chancen ein.

Aber manchmal ist das nur Rhetorik, in ihrem Verhalten zeigen Eltern mitunter ganz andere, archaisch geprägte Muster. Die Tochter darf ihre Talente im Ballett pflegen, der Sohn hingegen bewährt sich im Teenie-Alter in einer Führungsaufgabe bei den Pfadfindern und fährt mit Papa auf die großen Messen. Ohne dass es einen Plan dafür gäbe, werden Söhne gerne zu Nachfolgern erzogen, Töchter zu Nicht-Nachfolgern. Aber Primogenitur ist ein Muster, das den Kreis der potenziell infrage kommenden Kandidaten für die Nachfolge verkleinert. Heinz Breuningers Sohn war bei einem Lawinenunfall ums Leben gekommen, als er gerade volljährig war. Den drei Töchtern traute der Vater die Unternehmensführung nicht zu; aber vielleicht hätte es eine familieninterne Nachfolge gegeben, wenn sie besser dafür qualifiziert worden wären.

Freilich wollen Frauen als Kandidaten mobilisiert werden. Zwar wartet auch mancher Sohn darauf, dass der Vater ihn anspricht, aber oft helfen die Männer sich irgendwann selbst. »Frauen verstecken sich hinter ihren Zweifeln und warten eher, bis sie gefragt werden«, sagen Daniela Jäkel-Wurzer und Kerstin Ott, Autorinnen der Studie »Töchter im Familienunternehmen«. »Das Gewollte auch einzufordern, zumindest die Aufstellung als Kandidatin durchzusetzen, ist zentraler Moment der Nachfolge«, so die beiden Autorinnen, die 60 Nachfolgerinnen zu ihrem Werdegang befragten.

Gewinnen sollte dieses Rennen jener Kandidat, der am besten geeignet ist. Erfahrene Personalberater raten dazu, die Fähigkeiten der infrage kommenden Mitglieder der Nachfolger-Generation nach einem transparenten Verfahren zu bewerten – und mit Spitzenmanagern vom Arbeitsmarkt zu vergleichen, die ebenfalls für den Job



infrage kommen. »So soll ausgeschlossen werden, dass ein eigentlich Ungeeigneter aus der Familie ans Ruder gelangt«, sagt Klaus Christians, Partner bei Corporate Management Recruiting (CMR).

Diese Rechnung ist freilich ohne die liebenden Eltern gemacht. Sie sehnen ihr Kind an die Firmenspitze. Der Unternehmer und Hotelier Klaus Kobjoll etwa meldete seine Tochter Nicole bereits im Babyalter für die spätere Ausbildung an der Hotelfachschule in Lausanne an. »Dass Eltern sich den Spross an die Spitze des Unternehmens wünschen, ist die natürlichste Sache der Welt«, sagt INTES-Gründer Peter May, »sie lieben ihre Kinder, wollen ihnen dabei helfen, den besten Lebensweg zu bekommen, auch im Beruf.« Wenn es Geschwister gibt, soll keiner benachteiligt werden. »Die Überlebensprinzipien der Familie sind Liebe, Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Unterstützung«, so May.

Doch es gibt ein Aber: Nicht alles, was gut für die Familie ist, ist gut für die Firma. Drängen Geschwister oder eine ganze Schar von Cousins und Cousinen in die Nachfolge, ist das risikoreich. Rivalitäten drohen, sobald die Eltern-Generation ihre schützende Hand nicht mehr über die Familienmitglieder im Geschäft halten kann. Stefan Roeckl wusste das. Als sich zwei seiner vier Kinder an der Unternehmensnachfolge interessiert zeigen, beruft er sich auf seine Regel »Immer nur eine Person aus der Familie in die Führung«. Er teilt das Geschäft. Seine Tochter Annette Roeckl bekommt das Geschäft mit Lederhandschuhen und Accessoires, sein Sohn Stefan Roeckl junior übernimmt die Ski- und Sporthandschuhe.

So verlangt die Besetzung immer Entscheidungen, oft weit reichende, etwa wenn der Betrieb geteilt wird, oder harte, wenn Übergeber sich für einen Spross entscheiden und die anderen Geschwister oder Vettern nicht, wie erhofft, zum Zuge kommen. Hier hat die Unter-

nehmerfamilie eine Schlüsselaufgabe: Sie soll die Interessen der Familie wahren, aber das Gedeihen des Unternehmens dabei nicht gefährden. Die Firma darf nie zum Postenversorger für Familienmitglieder werden, die anderswo nicht unterkommen – denn das würde alles aufs Spiel setzen.

Damit es nicht so weit kommt, ist der unbefangene Blick auf die Nachfolge wichtig. Die Familienfremden im Beirat sind jetzt gefordert, Brücken zu bauen und noch nicht angedachte Formate der Nachfolge ins Spiel zu bringen. Mancher Unternehmerfamilie ist geholfen, wenn sie herausfindet, dass Sohn oder Tochter ihre Rolle auch als aktives Beiratsmitglied finden können – und ein Fremdmanager dafür sorgt, dass das Geschäft weiter blüht.



Axel Gloger ist Beirat und Aufsichtsrat von Inhaber- und Familienunternehmen, Gründer des Unternehmerblogs ueber-morgen.net und Redaktionsmitglied des INTES-UnternehmerBrief.

ELA Container GmbH, Zeppelinstraße 19–21, 49733 Haren (Ems)
Tel +49 5932/506-0 Fax +49 5932/506-10
info@container.de www.container.de



ela[container]