

Praxisbeispiel Nachfolgeplanung

Die Regelung der Nachfolge ist ein schwieriges Thema. Dem einen fehlen die Erben, bei dem anderen gibt es Streit, der Dritte versucht es mit Externen. Die Art der Übergabe entscheidet über Wohl und Weh des Unternehmens. Der fränkische Gipskonzern Knauf ist seinen ganz eigenen Weg gegangen.

Die Knauf Gruppe mit Sitz im fränkischen Iphofen ist einer der Marktführer bei der Herstellung von Baustoffen auf Gipsbasis und von Dämmstoffen. Das 1932 gegründete Unternehmen betreibt mehr als 150 Produktionsstätten sowie 60 Steinbrüche und Gruben in vielen Ländern. Der Umsatz hat sich im Laufe der Jahre vervielfacht, auf über sechs Milliarden Euro in 2012. Vier Fünftel des Umsatzes werden im Ausland getätigt. Knauf beschäftigt rund 26'000 Mitarbeiter. Knauf ist ein typischer Hidden Champion - weltweit erfolgreich, zu 100 Prozent in Familienhand, an traditionellen Werten orientiert. Doch dann stand die Regelung der Nachfolge an. Die Söhne der Gründerväter wollen sich zurückziehen, familienintern indes war noch keiner aus der jüngeren Generation bereit. Nach ausführlichen und kontroversen Diskussionen entschied man sich für die ersten familienfremden Gesellschafter.

Diese Entscheidung kam früher als geplant. Doch das neue Duo an der Spitze überzeugte auch die Skeptiker und führte übergangsweise die Geschäfte, bis ein Familienspross reif für die Leitung war. Knauf nahm den Generationenwechsel zum Anlass, um über die Unternehmensorganisation nachzudenken. Mit der Konsequenz, dass sich zum Beispiel das gesamte Management einem Qualitätscheck unterziehen musste.



Den Generationenwechsel planen

Mit der Entscheidung für zwei Familienfremde an der Spitze hat Knauf eine Weiche gestellt, die den Baustoffproduzenten von vergleichbaren Unternehmen unterscheidet. Wie Studien von humanfirst zeigen, bereitet sich die Mehrzahl der Familienunternehmen nicht ausreichend auf den Generationenwechsel an der Spitze vor. Besonders Vertreter der Gründergeneration scheuen sich, ihren Abgang langfristig zu planen. Und wenn sie dies tun, rechnen sie meist mit einem familieninternen Nachfolger - oft ohne kritisch zu bewerten, ob der eigene Nachwuchs wirklich fähig ist. Externe, vielleicht geeignetere Nachfolgekandidaten werden dabei außer Acht gelassen. Das ist ein Fehler, denn bei familieninternen Nachfolgekandidaten gibt es in fast der Hälfte aller Fälle deutliche Defizite: es

mangelt etwa an professioneller Erfahrung und unternehmerischer Persönlichkeit, die Führungsverantwortung kann nicht erfolgreich übernommen werden oder die Qualifizierten sind nicht ausreichend auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet. Es fehlt auch zu häufig an langfristigen Übergabep länen. Treffen mangelnde Qualifikation und unzureichende Vorbereitung bei einem Generationenwechsel aufeinander, kann daraus schnell eine existenzielle Führungskrise erwachsen.



Den Kulturschock vermeiden

Externe Neuzugänge empfinden den Eintritt in ein Familienunternehmen häufig als Kulturschock. Jedes Unternehmen ist anders und damit auch die jeweilige Kultur inklusive ihrer Gepflogenheiten im zwischenmenschlichen und professionellen Umgang. In über der Hälfte der Fälle ist die Integration familienfremder Kandidaten deshalb kein Selbstläufer. Nach Untersuchungen von humanfirst gibt es mit über 60 Prozent aller externen Erstbesetzungen an der Unternehmensspitze Probleme. In den meisten Fällen sind diese so gravierend, dass die Unternehmen einen neuen Kandidaten suchen müssen. Damit externe Zugänge erfolgreich integriert werden können, sind mehrere Faktoren wichtig: Zum einen sollten sich Unternehmen und Kandidat noch vor Stellenantritt über die Rolle und die Verantwortung des Neuzugangs innerhalb des Unternehmens einig sein. Zum anderen ist es sinnvoll, dem neuen Manager die Integrationsphase nach Kräften zu erleichtern. Erfahrene Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens oder externe Berater helfen dabei. Ferner sollten sich Unternehmen und Neuzugang schnell klar darüber werden, ob die Zusammenarbeit trägt - und sich trennen, wenn dem nicht so ist.



***Wollen Sie ein Desaster bei Ihrer Nachfolge vermeiden?
Die erfahrenen Berater von humanfirst bereiten Sie Schritt
für Schritt auf eine kontinuierliche Übergabe Ihrer
Unternehmung an geeignete Kandidaten vor und
unterstützt diese bei der Integration in die anspruchsvolle
Führungsaufgabe.***