

Checkliste 6: Typen von Nachfolgern

In der Praxis treten unterschiedliche Nachfolgeverläufe auf, die den Nachfolger charakterisieren:

1. Der Folger

- Früher Betriebseintritt, ohne Führungserfahrung
- Meist zum geschäftsführenden Elternteil komplementäre Persönlichkeit
- Versteht sich gut mit geschäftsführendem Elternteil, auch wenn er öfters nachgeben muss
- Der know how-Transfer scheint zu funktionieren
- Die Nachfolge scheint geregelt
- Lange Uebergangszeit ohne Streit
- Der Nachfolger leistet unter der Aegide des Seniors gute Arbeit
- Nach der Pensionierung oder dem Tod des Seniors beginnen erst die Probleme:
 - Aus dem Erfolgsteam ist ein Einzelunternehmer geworden
 - Die Vorbereitung auf die Funktion war eine vermeintliche, weil vom Junior nie eine Führungsverantwortung übernommen wurde

Folge:

- In einer stabilen Branche können die vom Senior adaptierten Verhaltensweisen und Methoden ein Halten und Verwalten des Betriebs ermöglichen, nicht aber bei globalem Unternehmensfokus
- Der Nachfolger wird den Betrieb auf eine Grösse zurückfahren (müssen), bis er das Gefühl hat, ihn trotz Kompetenzmangel halten zu können.

2. Der Pendler

- Betriebseintritt kurz nach der Ausbildung
- Feststellung, dass im elterlichen Betrieb tätig sein keinen Spass macht
- Trennung, Ausstieg und Neuorientierung
- Bedenken, dass der neue externe Job auch nicht das Richtige ist
- Rückkehr in den elterlichen Betrieb, zum Versuch 2
- Versuch 2 läuft in der Regel wie Versuch 1 - wieder raus, wieder rein usf.

- u.U. folgen Jahre dieser Ambivalenz
- Der Nachfolger macht sich unglaublich und sollte sich überlegen, ob und wie lange er dieses Hin und Her noch veranstalten soll
- Früher oder später folgt die definitive Trennung

3. Der Gründer

- Er macht sein eigen Ding, koste es was wolle
- Er will die zur Nachfolge anstehende Unternehmung gar nicht – gewollt ist eigentlich der Aufbau einer eigenen Existenz
- Er kann ein wertvoller Partner sein, aber an der falschen Stelle
- Ihm wäre der Freiraum für den Aufbau neuer Geschäftsbereiche oder Auslandaktivitäten zu geben, um ihn so einzubinden und am Unternehmen zu interessieren

4. Der Rebell

- Früher Unternehmenseintritt
- Er hat seine klaren Vorstellungen und will diese durchsetzen
- Das Dominanzstreben schürt Konflikte in steigender Kadenz mit dem Senior
- Eine einvernehmliche Lösung ist nur selten möglich
- Entweder weicht der Rebell oder der Senior zieht sich zurück bzw. wird krank.
- Das Dominanzstreben geht soweit, dass sogar aus Prinzip funktionierende Konstrukte des Seniors verändert werden, nur weil sie nicht vom Rebell stammen

5. Der Rückkehrer

- Er ist eine Synthese der Typen 1 – 4
- Er hat „Gründer“-Qualitäten, ist er doch den eigenen Weg gegangen und hat externe Kenntnisse und Erfahrungen erworben
- Mit dem „Folger“ gemeinsam hat er die Integrationsfähigkeit

In der Praxis ist das Verlaufsmuster nicht so typologisch. Vielmehr gibt es Mischformen.

Viele Familienunternehmen sind dazu übergegangen, vom Nachfolger *externe Führungserfahrung zu verlangen*.

Eine zuverlässige Wegleitung zur perfekten Stabsübergabe gibt es nicht.