

# Die nächste Generation

## Beispiel für die Nachfolgeregelung eines Unternehmens mit externer Beratung



Dipl.-Kfm. Harry Wessling, geb. 1968, verheiratet, 3 Kinder, ehemaliger Manager von Ernst & Young, seit 2003 selbstständiger Unternehmensberater, Marathonläufer und Fachbuchautor

[www.harrywessling.com](http://www.harrywessling.com)  
[www.ilife-performance.de](http://www.ilife-performance.de),  
[go@harrywessling.com](mailto:go@harrywessling.com)

Die Nachfolgethematik betrifft vor allem eigentümergeführte Familienunternehmen. Laut einer Studie des Instituts für Mittelstandforschung (IfM) in Bonn unter Leitung von Prof. Dr. Frank Wallau messen Familienunternehmen der Bestandssicherung eine signifikant höhere Bedeutung bei als managementgeführte Unternehmen. Achtzig Prozent der befragten Unternehmen haben in den letzten drei Jahren externe Beratung in Anspruch genommen.

Eine Studie von Ernst & Young von 2006 ergab, dass in den letzten fünf Jahren insgesamt rund 22.000 Familienunternehmen übergeben wurden. Dieser Trend wird in den nächsten fünf Jahren fortgesetzt.

Ein traditionsreiches Unternehmen im Sauerland aus der Branche Elektrotechnik gehört zu den Familienbetrieben, die mit Hilfe eines externen Beraters vom Senior an den Junior übergeben wurden. Besonderes Kennzeichen des Unternehmens zu Projektbeginn war, dass Geschäftsführung und Projektteam Christen sind. Auch der hinzugezogene externe Berater ist Christ.

Das Unternehmen ist repräsentativ für die neunzig Prozent der Unternehmen der IfM-Studie, in denen die Geschäftsführung die Beraterwahl getroffen hat. Die gesamte Eigentümerfamilie mit den Ehefrauen war in den Entscheidungsprozess eingebunden. Ausschlaggebend für die Beraterauswahl waren Chemie und Vertrauensvorschuss auf Methodenkompetenz, konzeptionelle Fähigkeiten und Realisierungskompetenz, sowie die umfassende Erfahrung des Beraters.

Der Familienbetrieb mit über fünfzig Mitarbeitern stand neben der Übergabe vor einer Fülle von Aufgaben, die in das Projekt integriert wurden. Dazu gehörten beispielsweise die Entwicklung eines Mitarbeiterentwicklungssystems, Neudefinition der Unternehmens-Strategie, Motivationssteigerung durch Verbesserung der Kommunikation, Entlastung der Geschäftsführung durch Reorganisation, Aufbau der Führungskultur und Steigerung der Eigenverantwortung von Mitarbeitern.

Eine der Kernaufgaben bestand im Aufbau der Führungskultur zur Neuausrichtung des Unternehmens



und zur gleichzeitigen Entlastung der jungen Geschäftsführung. Der Juniorgeschäftsführer nutzte das Projekt, um dem Unternehmen insgesamt frischen Wind zu verleihen. Der gesamte Innen- und Außenauftritt des Unternehmens hat sich maßgeblich geändert. Jeder, der heute in das Unternehmen kommt, spürt diese Frische.

Der Seniorgeschäftsführer hat sich im gesamten Projektverlauf vorbildlich immer weiter aus der Verantwortung gezogen und schrittweise mit Hilfe des Beraters die Verantwortung an seinen Sohn mit der neuen Führungsmannschaft übergeben. Diese Übergabe hat der Senior schon lange vorbereitet und seinem Sohn mehrere Jahre an Einarbeitungszeit gegeben, um den Gene-

rationswechsel solide abzuschließen. Oft scheitern erfolgreiche Übergaben an der „Dickköpfigkeit“ der Senioren. Ganz anders bei diesem Unternehmen. Schon im Projektverlauf überließ der Senior lieber den neuen Führungskräften mit seinem Sohn das Wort und beobachtete sorgsam deren Entscheidungen. Heute ist der Senior der beste interne Berater des Juniors. So steht die profunde Erfahrung dem Unternehmen in kritischen Situationen weiterhin zur Verfügung und der Junior kann souveräne Entscheidungen treffen.

Die Gesamtübergabe erstreckte sich über einen Zeitraum von einem Jahr, in dem sich das Projektteam einmal wöchentlich traf. Das Projekt stand neben harten Fakten und betriebswirt-

**Erfolgreiche Generationsübergabe?  
Nutzen Sie unsere Expertise**



[www.harrywessling.com](http://www.harrywessling.com)

schaftlichen Entscheidungen unter dem Schutz Gottes. Geschäftsführung, Führungskräfte und Berater begannen den Arbeitstag mit einem gemeinsamen Gebet. Dies wirkte sich direkt in der Art und Weise der Zusammenarbeit aus. Ruhe, gegenseitige Akzeptanz und Respekt waren wesentliche Charakteristika in allen kritischen Situationen. Die wöchentliche Arbeitsweise hatte gleich zwei Vorteile. Erstens war das Projekt nicht so kostenintensiv, da nicht die übliche fünftägige Beratung stattfand, und zweitens waren die neuen Führungskräfte samt Juniorchef gefordert, alle Aufgaben von Beginn an selbst voranzutreiben und auch zu verantworten, da nicht wie sonst der Berater den größten Teil der Aufgaben erledigte.

Die Aussage des Prokuristen machte mir deutlich, wie wichtig die externe Begleitung bei einer Geschäftsübergabe ist: „Seit Ihrem Einsatz hat sich unser damaliger Juniorchef und heutiger Chef gravierend verändert. Heute ist er federführend, konsequent und souverän in allen Entscheidungen“.

**AUTOMOBILE GALVANO**



Besuchen Sie uns auf unserer Homepage  
[www.automobile-galvano.de](http://www.automobile-galvano.de)  
Kompetent seit über 20 Jahren  
dt.- Neuwagen, EU- Neuwagen,  
Gebrauchtwagen Meistergeprüft  
Bringservice  
73431 Aalen Tel: 07361-969504 Fax 07361-969506

Der Betrieb ist ein herausragendes Beispiel in der Zusammenarbeit zwischen alt und jung. Der Seniorchef ist ein Vater, der seinem Sohn die Freiheit zur persönlichen und unternehmerischen Entwicklung gegeben hat. Heute hat das Unternehmen 75 Jahre Bestand und wird durch einen starken, innovativ ausgerichteten Geschäftsführer weiter in die Zukunft geführt. Auf die Frage nach dem Nutzen meines Beratereinsatzes bei dieser Generationsübergabe antwortet der Juniorgeschäftsführer: „Das war wie ein Fitness-Programm für mich, die Führungskräfte und das gesamte Unternehmen. Woche für Woche mussten wir im Fitnessraum antreten und wurden so für den Wettkampf im Markt bestens trainiert“. Seit dem Generationswechsel hat das Unternehmen ein beachtliches Umsatzwachstum von etwa zwanzig Prozent pro Jahr hingelegt. ■



## Beim Bauen gehen wir auf Nummer Sicher

„Die Erfahrung haben wir in unserem Leben gemacht: **Nur Qualität zählt.** Und ein zuverlässiger Partner. Deshalb bauen wir mit RENSCH-HAUS. Da wird ganz nach unseren Vorstellungen geplant und in Handwerkstradition gearbeitet.“



**RENSCH-HAUS GMBH**  
Uttrichshausen  
Mottener Straße 13  
D-36148 Kallbach/Rhön  
Info-Hotline 0800/5 248 348  
[www.rensch-haus.com](http://www.rensch-haus.com)



# Für Unternehmer und Führungskräfte Christliche Wirtschaftskonferenz

1. März 2008 **Luise-Albertz-Halle, Oberhausen**



## Mit Glauben Krisen überwinden

Referate – Berichte – Workshops und Ausstellung

Anmeldung  
und weitere Informationen:  
Manfred Hohmann  
c/o Connection GmbH  
Alte Hatzper Straße 10a · 45149 Essen  
Tel. 0201 4902004, Fax 0201 4901467  
tcw@connection-gmbh.com

[www.christliche-wirtschaftskonferenz.de](http://www.christliche-wirtschaftskonferenz.de)

mit einfacher Online-Anmeldung

## Referenten:

Bischof Dr. Felix Genn, Ruhr-Bistum Essen; Klaus Eberl, Oberkirchenrat; Klaus Wehling, Oberbürgermeister der Stadt Oberhausen; Dirk Grünewald, Präsident der Industrie- und Handelskammer zu Essen; Schwester Joela, Evangelische Marienschwestern, Gabi Wentland, Leiterin Sozialwerk; Frank Brandenburg, Vertriebsdirektor; Dr. Siegfried Buchholz, Managementberater; Johannes Czwalina, Unternehmensberater; Hartmut Groß, Unternehmer; Dr. Christoph Häselbarth, Seelsorger für Führungskräfte; Thomas Hüttel, Immobilienverwalter; Eckhard Maier, Technischer Manager; Michael Rathgeb, Kommunikationstrainer; Claude Schmutz, Managementberater; Karl Schock, ehem. Unternehmer, Existenzgründungsberater.

**Wirklich Urlaub! Neugierig?**  
[www.Forstgut.de](http://www.Forstgut.de)



**Kreativ Reisen GmbH**  
DER GRUPPENSPEZIALIST

### LÄNDER DER BIBEL ERLEBEN

- **Wohlfühlen an Körper, Seele und Geist**  
an der Türkischen Riviera  
**FRUSI** – Frauen unter sich im 5\* SPA-Hotel  
23.02. – 01.03.08 495,- € p. P. im DZ/Al
- **Frühling auf der Insel Kreta**  
Natur und Geschichte erleben – mit geistlichen Impulsen  
12.04. – 19.04.08 ab 695,- € p. P. im DZ/HP

Weitere Infos: [www.kreativreisen-gmbh.de](http://www.kreativreisen-gmbh.de)

**Planen Sie eine eigene Reise mit Ihrer Gemeinde!**  
Wir organisieren für Sie eine individuelle Gruppenreise.  
Sprechen Sie uns an:  
**Kreativ Reisen GmbH**  
Siedlung 12, 86736 Auhausen  
Tel.: 0 98 32 / 7 08 97 24, Fax: 0 98 32 / 7 0 86 48  
E-Mail: [info@kreativreisen-gmbh.de](mailto:info@kreativreisen-gmbh.de)

**Werben  
in der  
Voice!**

**Agentur  
Dorothee Schöffel**  
Am Hasenberg 6  
86899 Landsberg  
Tel 0 81 91/96 92 45  
Fax 0 81 91/96 92 54  
anzeigen@  
image-d.de

[www.media-image-d.de](http://www.media-image-d.de)

**CINA**  
powered by ERF



**Urlaub für die Seele.**

**GLAUBE 24.DE**

Der größte christliche  
Reisemarkt im  
deutschsprachigen Raum

[www.glaube24.de/reisen](http://www.glaube24.de/reisen)

Ja, bitte schicken Sie mir ein kostenloses Infopaket des ERF!

Vorname, Name

Straße, Nr.

PLZ, Ort

Geburtsdatum, Beruf

Evangeliums-Rundfunk, 35573 Wetzlar

Voice 11/07