



Schwierige Wahl

Fast 50 000 Unternehmer suchen einen Nachfolger. Berater erklären, wie diese am besten eine neue Führung finden.

Schmitt+Sohn Aufzüge

Montage eines Aufzugs: Der Fahrstuhl-Spezialist Schmitt + Sohn wird auch in der sechsten Generation von der Eigentümerfamilie geführt.

FAMILIENINTERNE NACHFOLGE

Kompetenz vor Geburtsrecht

Wieso Söhne und Töchter sich zuerst beweisen müssen.

Auch wenn es nicht den Anschein hat: Es ist alles andere als selbstverständlich, dass Anna von Hinüber heute auf dem Chefsessel sitzt. Von Hinüber ist eine von drei geschäftsführenden Gesellschaftern des Nürnberger Aufzugunternehmens Schmitt + Sohn. Gemeinsam mit ihrem Mann Roland und ihrem Bruder Maximilian Schmitt hat sie zu Beginn des Jahres die Geschäftsführung um ihren Vater Johannes Schmitt abgelöst. Damit führt die Familie auch in der sechsten Generation das Unternehmen. Von Geburt an klar war das aber eben nicht, wie von Hinüber sagt. „Wenn schon immer festgestanden hätte, dass ich diesen Posten einmal bekleiden würde, wäre ich ein armes Kind gewesen“, sagt sie. „Und für das Unternehmen wäre es auch nicht gut gewesen.“

Von Hinüber stieg erst vor acht Jahren in den Betrieb ein. Da hatte sie nach ihrem Jurastudium bereits eine eigene Rechtsanwaltskanzlei aufgebaut, die sie immer noch führt. Im Unternehmen war sie zunächst mit dem Aufbau der Rechtsabteilung betraut. Sie hatte Erfolg und bekam mit der Zeit mehr Verantwortung. „Irgendwann entsprach das, was auf meinem Büroschild stand, nur noch einem Bruchteil dessen, was ich gemacht habe“, sagt sie. So ist Anna von Hinüber in ihre Führungsrolle hineingewachsen.

„Für Nachfolger kann es extrem hilfreich sein, sich zunächst extern zu bewähren“, sagt Nina Heinemann, auf Familiennachfolge spe-

ANZEIGE



zialisierte Beraterin in Bochum. Durch aufrichtiges Feedback und eigene Erfolge könnten sie die für eine zukünftige Führungsposition nötige Erfahrung, Selbstsicherheit und auch Unabhängigkeit gewinnen. Zusätzlich profitierten die Familienunternehmen so davon, nicht im eigenen Saft zu schmoren, bemerkt Heinemann.

Bei Schmitt + Sohn steht der Fokus auf Kompetenzen und Leistung in den Führungsgrundsätzen. So musste sich Anna von Hinüber im vergangenen Herbst bei der Gesellschafterversammlung erst bewerben. Wie bei einem externen Kandidaten bekam das Gremium - obwohl mit Familienmitgliedern besetzt - ihre Vita und Eckpunkte zu ihren Leistungen an die Hand, erst dann fiel die Entscheidung. „Es soll der genommen werden, der uns besser macht - nicht der, der die richtige familiäre Abstammung hat“, sagt von Hinüber. Eine für Heinemann empfehlenswerte

Herangehensweise. „Professionelle Strukturen werden möglich, wenn familiäre Emotionen in der Familie gelebt werden und sich nicht im Unternehmen Raum schaffen.“

Damit das auch nach der Übergabe so bleibt, sei es wichtig, die Rolle des Seniors als Bestandteil des Nachfolgeprozesses zu gestalten. „Ganz viele Unternehmer haben ihr ganzes Leben dem Betrieb gewidmet, sie können nicht einfach aufhören“, sagt Heinemann. Außerdem sei die Erfahrung der Vorgänger eine wichtige Ressource für die Zukunft des Unternehmens. So ist die Übergabe bei Schmitt + Sohn auch eine fließende. Von Hinübers Vater Johannes Schmitt ist weiterhin geschäftsführender Gesellschafter mit reduziertem Aufgabenbereich. „Wir brauchen keinen gewollten symbolischen Umbruch“, erklärt von Hinüber. „Wir wollen das Beste aus der Vergangenheit mitnehmen.“ Malte Laub

ANZEIGE

