

Keynote: Talent, Wille oder Verwandtschaft?
- Was zählt bei der Nachfolgerauswahl?

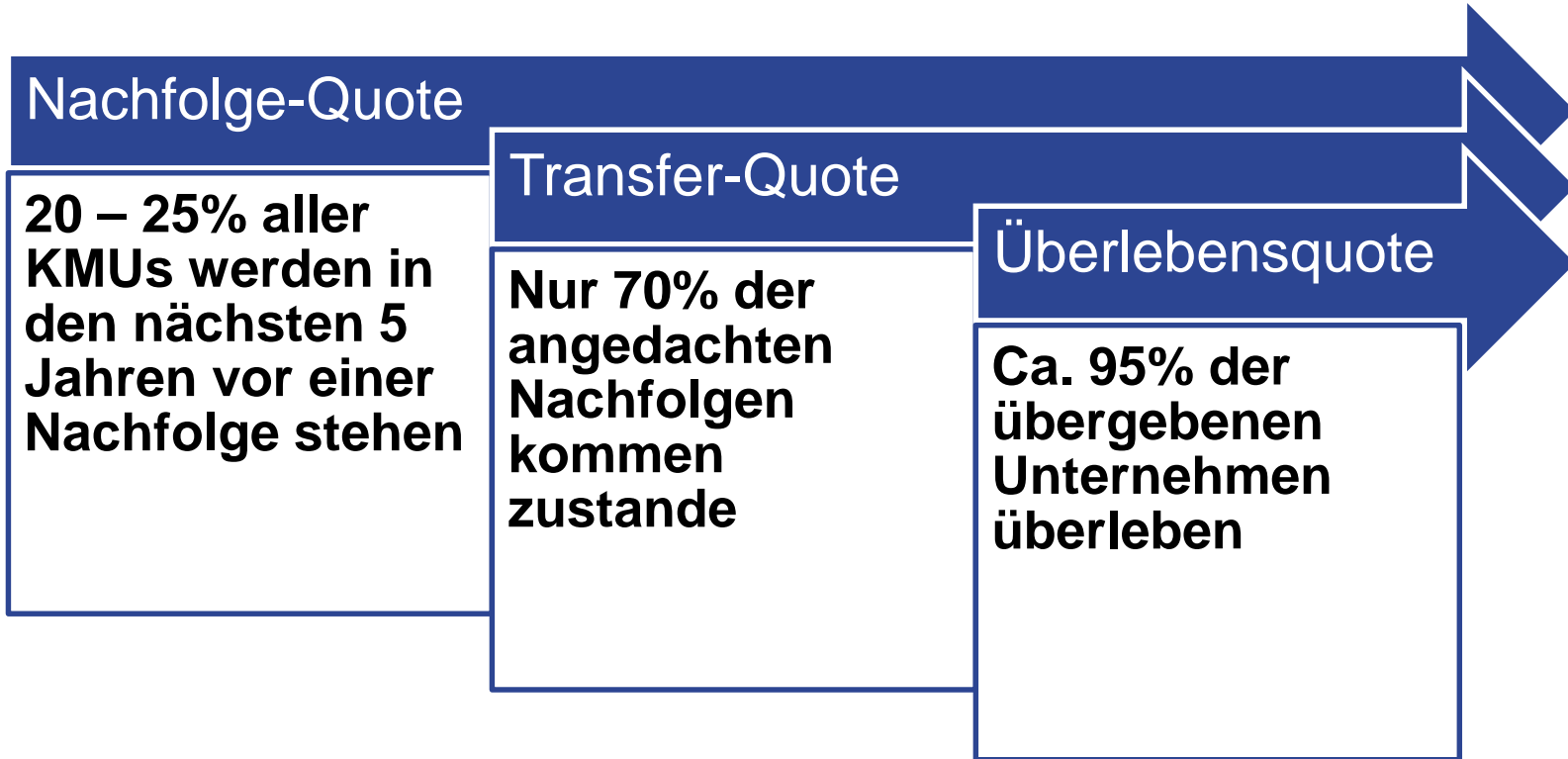
Graz, 10. Mai 2016

1. Österreichisches FU-Symposium

Prof. Dr. Nadine Kammerlander
WHU – Otto Beisheim School of Management
Campus Vallendar: Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Germany
www.whu.edu/familybusiness

Excellence in
Management
Education

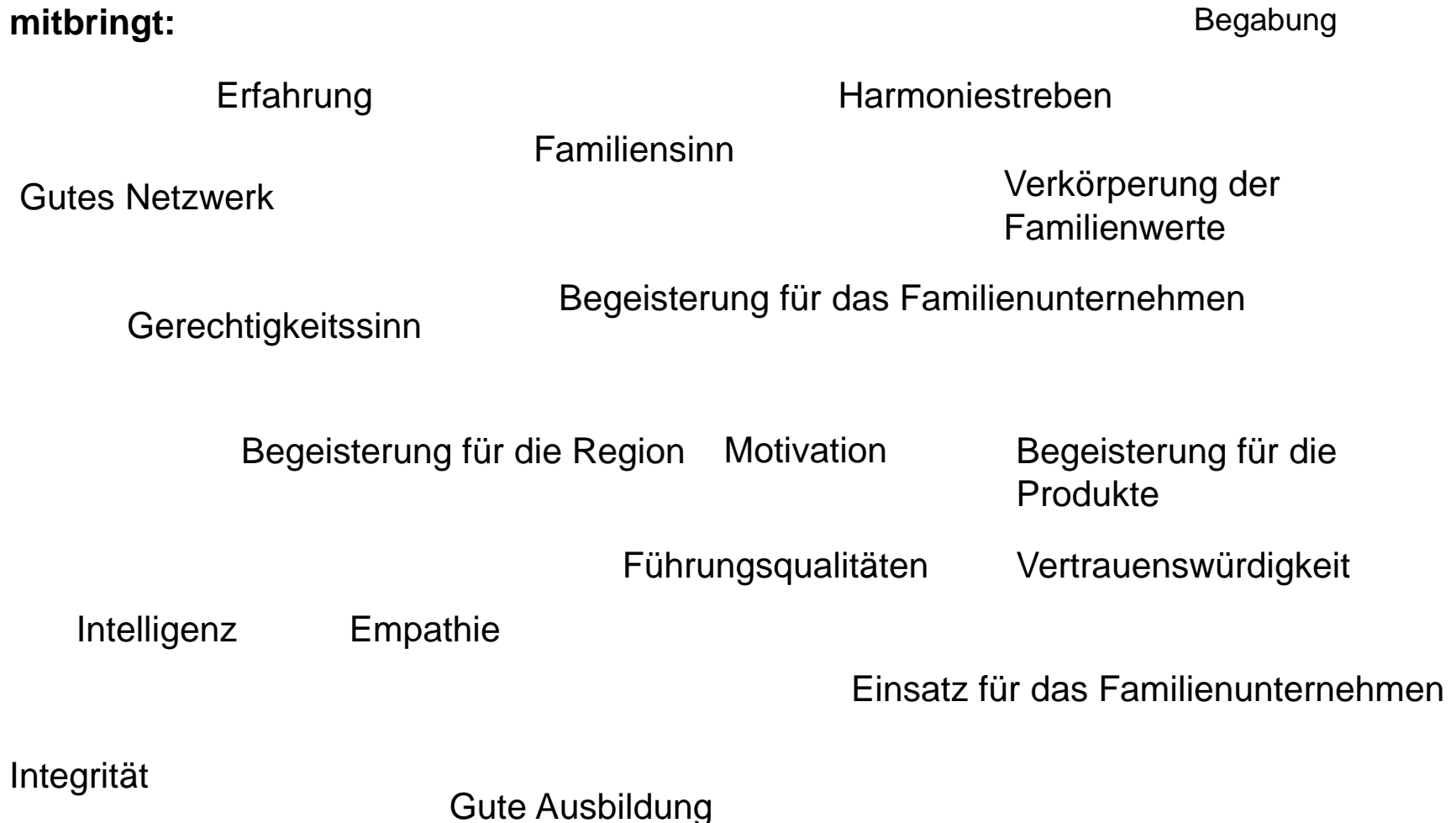
Zahlen zur Nachfolge



Credit Suisse, 2009

Gedankenexperiment: An wen möchten Sie gerne das Unternehmen übergeben?

Ein Familienangehöriger, der folgende Eigenschaften mitbringt:



Die Erfolgsformel bei der Nachfolger-Auswahl

Zukünftiger Erfolg des Unternehmens =
Talent des Nachfolgers x Engagement des Nachfolgers

Zukünftiger Erfolg des **Familien**unternehmens =
Talent des Nachfolgers x Engagement des Nachfolgers x
Verständnis für Familienwerte

Dilemma: Talent vs Wille

Ein Gedankenexperiment: Wen würden Sie zu Ihrem Nachfolger bestimmen?

- Einen hochmotivierten aber nur mäßig talentierten Sohn (oder Tochter)?
- Einen hochtalentierten aber nur mäßig motivierten Sohn (oder Tochter)?
- Einen hochmotivierten und hochtalentierten Familienexternen?



Dilemma: Talent vs Wille

Schweizer Familienunternehmer im Jahr 2013

- 39% Einen hochmotivierten aber nur mäßig talentierten Sohn (oder Tochter)?
- 35% Einen hochtalentierten aber nur mäßig motivierten Sohn (oder Tochter)?
- 26% Einen hochmotivierten und hochtalentierten Familienexternen?



Unbedingt zu vermeiden: Der Fredo-Effekt



„Federico „Fredo“ Corleone war der zweitjüngste Sohn von Don Vito und dessen Frau Carmela. Er war ein hochrangiges Mitglied der Organisation und später unter Michael sogar Unterboss der Corleones. Nachdem der jüdische Gangster Hyman Roth mit seiner Hilfe ein Attentat auf Michael verübte, ließ letzterer Fredo umbringen“ (der-pate.wikia.com)

Ein „Fredo“ ist ein Familienangehöriger im Unternehmen,

- der dem Unternehmen mehr schadet als nutzt
- der sich auf den Altruismus, der Eltern verlässt
- der höhere Ansprüche als Leistungsbereitschaft besitzt

Um einen „Fredo“ zu verhindern braucht es

- klare Regeln
- eine „externe“ Sicht
- objektive Bewertungen
- eine sinnvolle Karriereplanung für alle Familienangehörigen
- umfassende Diskussionen was „Gerechtigkeit“ ist

Warum die familieninterne Nachfolge nicht immer klappt

Was glauben Sie: Was ist der häufigste Grund, warum das Familienunternehmen nicht an die eigenen Kinder übertragen werden soll?

- A: Kinder „wollen“ nicht
- B: Kinder „können“ nicht
- C: Keine Kinder (im passenden Alter)

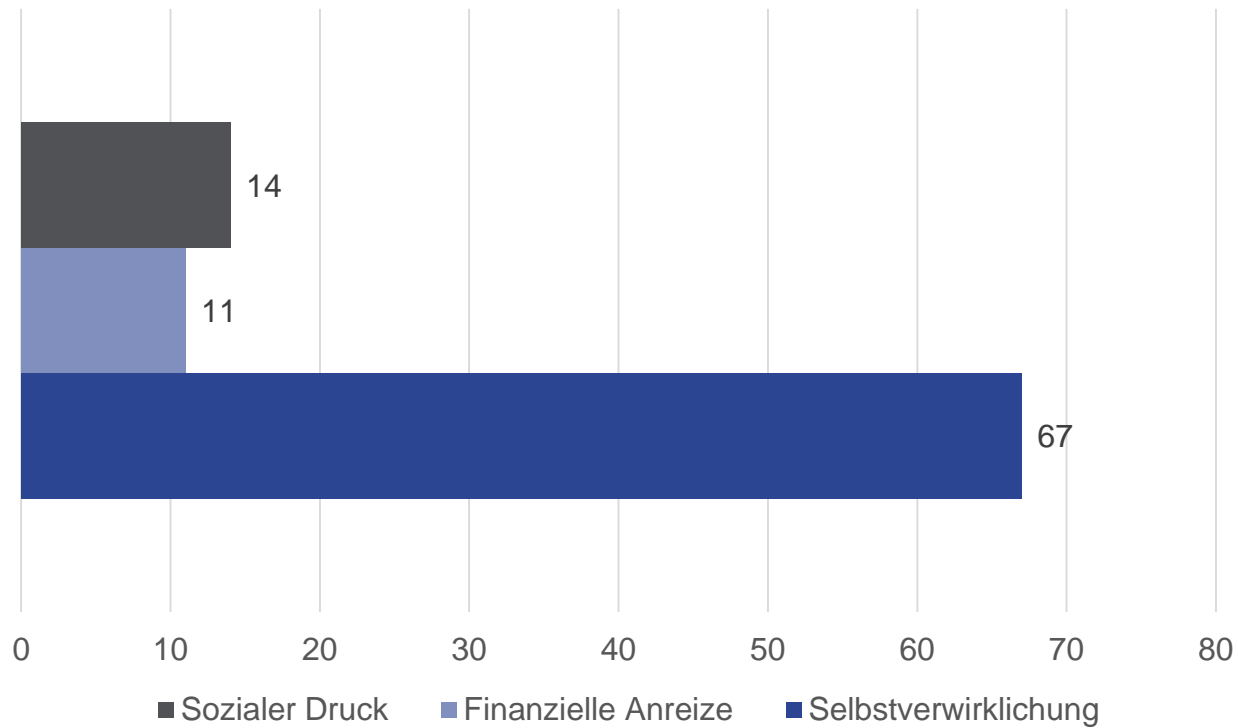
Warum die familieninterne Nachfolge nicht immer klappt

Was glauben Sie: Was ist der häufigste Grund, warum das Familienunternehmen nicht an die eigenen Kinder übertragen werden soll?

- 33% A: Kinder „wollen“ nicht
- 22% B: Kinder „können“ nicht
- 18%+27% C: Keine Kinder (im passenden Alter)

Warum Nachfolger übernehmen

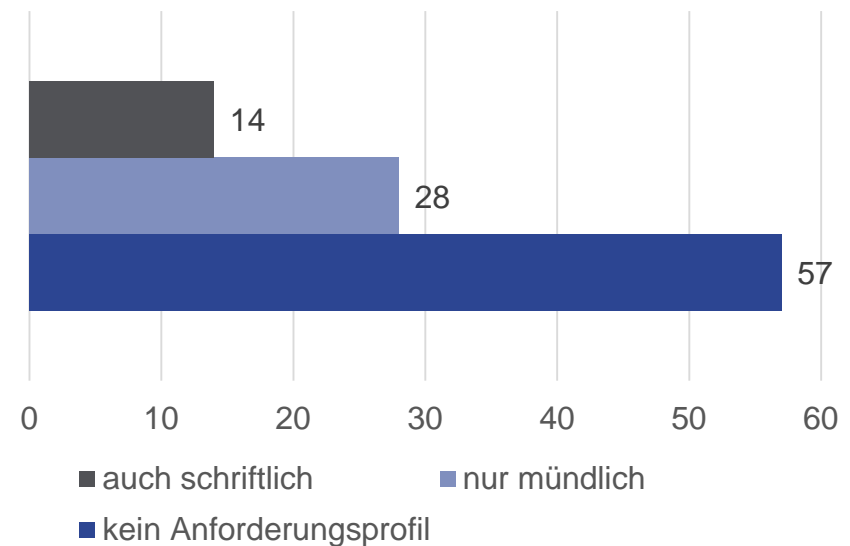
Primäre Motivation zur Nachfolge



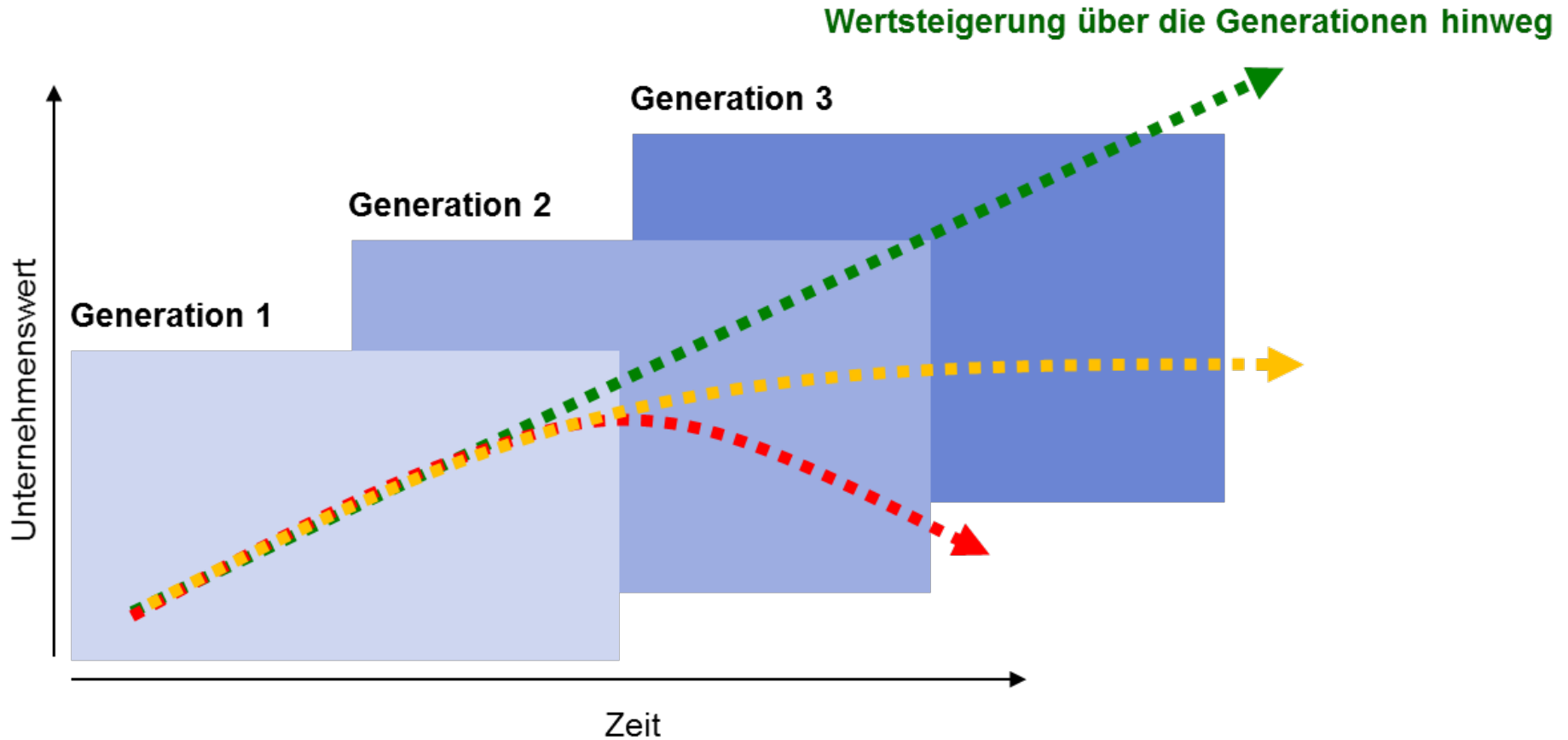
Zwischenfazit

- ✓ Den perfekten Nachfolger gibt es nicht
- ✓ Wie bei alle unternehmerische Aktivitäten: Das frühzeitige Kümmern lohnt sich
- ✓ Jeder Unternehmer muss sich fragen: Welche Elemente der Erfolgsformel zählen besonders für mein eigenes Unternehmen?

Erstellung Anforderungsprofil an Nachfolger

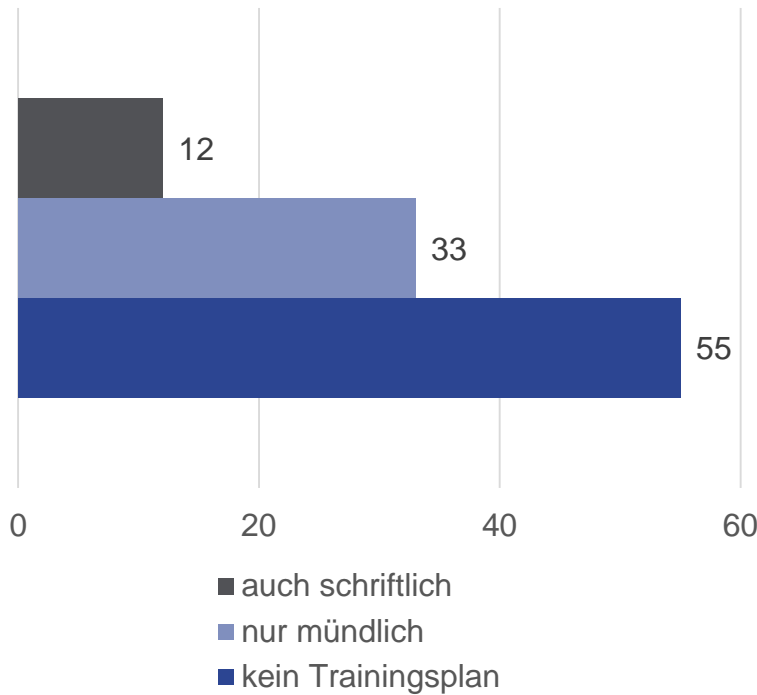


Der Nachfolger steht fest – was nun?

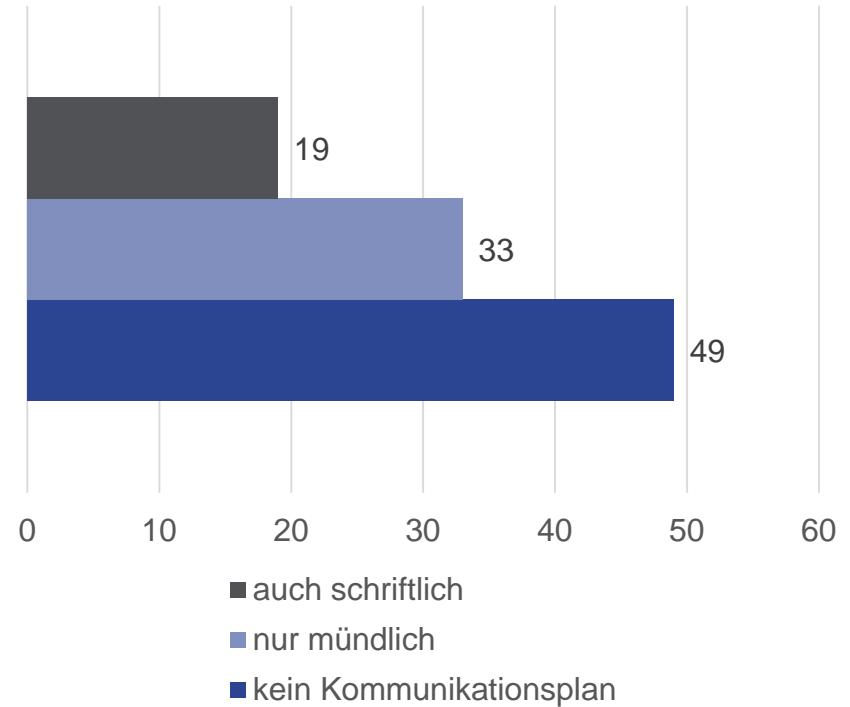


Typischer Fehler I – fehlende Planung

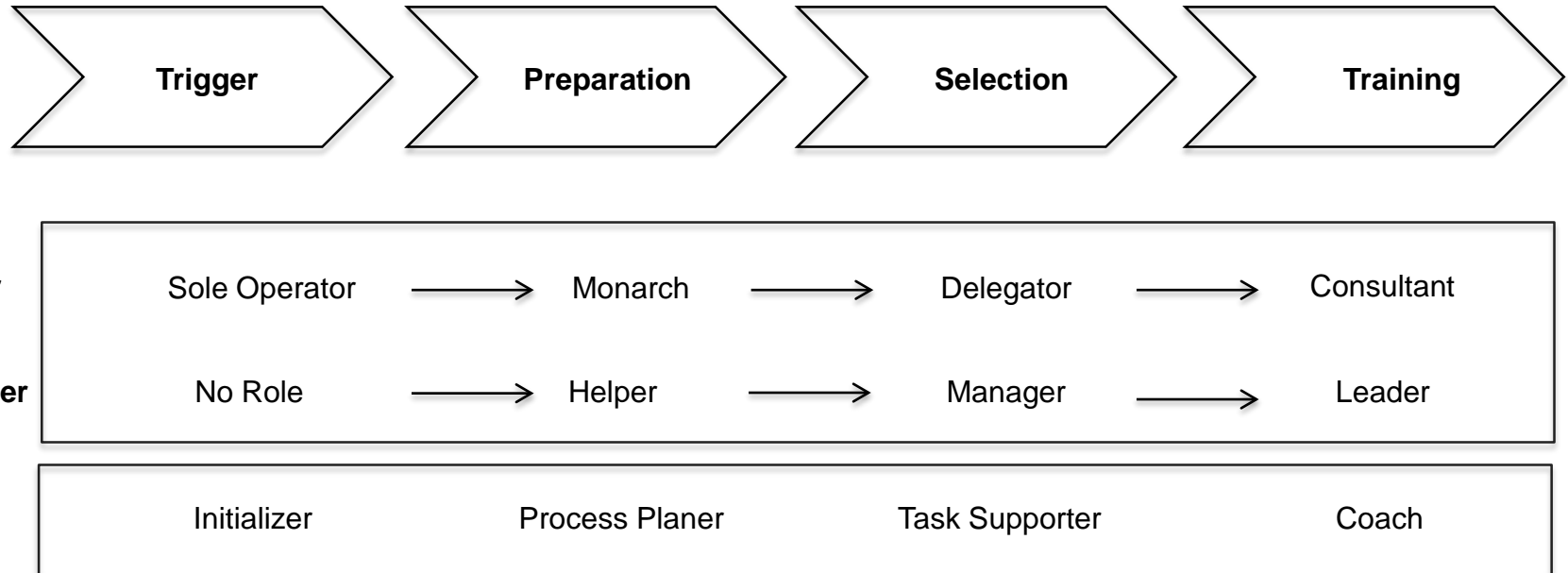
Trainingsplan für Nachfolger



Kommunikationsplan

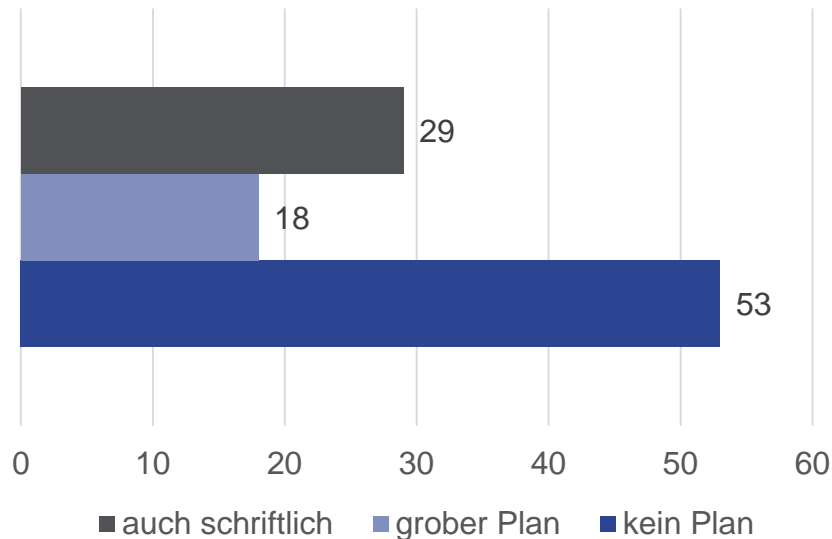


Typischer Fehler II – fehlende Rollen Anpassung



Typische Fallstricke – Und was dann?

Erstellung Anforderungsprofil an Nachfolger



- ✓ Einbezug des Aufsichtsrats bei der Nachfolger-Auswahl
- ✓ Je mehr Nachfolge-Kandidaten in Erwägung gezogen werden, umso besser!
- ✓ Keinen Arbeitsplatz im Unternehmen nach der Übergabe – vor allem nicht neben dem Nachfolger
- ✓ Keine offizielle Rolle des Vorgängers im Aufsichtsrat

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontaktdaten



WHU – Otto Beisheim School of Management

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Leiterin des Lehrstuhls für Familienunternehmen

Akademische Direktorin des Instituts für Familienunternehmen

WHU – Otto Beisheim School of Management

Campus Vallendar, Burgplatz 2, 56179 Vallendar, Germany

Tel.: +49 (0)261-6509-780

nadine.kammerlander@whu.edu

www.whu.edu/familienunternehmen

Link zur Präsentation:

<http://nadinekammerlander.com/2016/05/10/Symposium>

This document is confidential and designed only for the use of the addressee. The illustrations are meant to be the basis for discussion and are incomplete without any verbal explanation. The distribution of this document to parties other than the addressee and the release of embodied information is not allowed without prior permission by WHU.

