

http://www.focus.de/finanzen/karriere/tid-34425/manager-headhunter-verraet-warum-unternehmer-kinder-sich-vorm-chefsessel-druecken_aid_1144130.html

Manager-Headhunterin verrät

Warum Unternehmer-Kinder sich vorm Chefsessel drücken

Samstag, 02.11.2013, 14:04 · von FOCUS-Online-Redakteur [Simon Che Berberich](#)



Viele Familienunternehmer haben Probleme, einen Nachfolger zu finden. AltoPress/Maxppp

Familienunternehmen sind ein Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Doch wenn der Chef abtritt, stehen viele am Abgrund. Im FOCUS-Online-Interview verrät Beraterin Gabriela Jaecker, wie sie das Schlimmste verhindert – und warum die Erben oft das größte Problem sind.

FOCUS Online: Frau Jaecker, wozu brauchen Familienunternehmer eigentlich einen professionellen Berater für die Chef-Nachfolge? Den Posten kann doch einfach der Nachwuchs übernehmen.

Gabriela Jaecker: Grundsätzlich ja, der erste Blick fällt meistens auf Familienangehörige und Mitarbeiter. Aber

manchmal ist einfach niemand da. Ich habe gerade einen Fall von einem Unternehmer, der dringend einen Geschäftsführer braucht – weil sich der alte völlig illoyal verhalten hat. Andere wollen global wachsen, haben dafür aber noch keine Expertise im Unternehmen.

FOCUS Online: Die Familie ist gar nicht gefragt?

Jaecker: Doch. Aber heutzutage wollen nur noch 40 Prozent der Unternehmer-Kinder die Nachfolge antreten. Was tut man da? Entweder das Unternehmen verkaufen – oder einen Nachfolger von außerhalb suchen.

ZUR PERSON

Gabriela Jaecker unterstützt als selbstständige Beraterin Familienunternehmer bei der Suche eines Nachfolgers. Sie arbeitet in Frankfurt am Main.

FOCUS Online: Warum wollen nur so wenige Kinder die Firma der Eltern übernehmen? Das ist doch ein verlockendes Angebot.

Jaecker: Die Zeiten haben sich geändert. Vor kurzem habe ich mit einem Familienunternehmer gesprochen, der Anfang 60 war. Für den war es noch selbstverständlich, dass er die Firma übernimmt. Der fing mit 21 Jahren an und hat immer dort gearbeitet. Aber seine Kinder wollen alle nicht. Der Sohn interessiert sich mehr für Kunst, die Tochter für den sozialen Bereich. Die jungen Leute überlegen heute sehr genau, was sie mit ihrem Leben anfangen. Da geht es auch um Selbstverwirklichung.

FOCUS Online: Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen neuen Chef suchen?

Jaecker: Als erstes muss ich mir ein Bild von dem Unternehmen machen: Was hat die Firma erfolgreich gemacht? Welche Historie hat das Unternehmen? Wie ist die Situation in der Familie? Wem gehört welcher Anteil? Familienunternehmen sind meist stark vom Gründer geprägt. Das geht es um Werte – Zuverlässigkeit, Vertrauen, Loyalität.

FOCUS Online: Und dann suchen Sie in ihrer Kartei nach dem passenden Bewerber?

Jaecker: Es gibt keine Kartei. Jede Suche fängt von vorne an. Die Firmen haben sehr konkrete Vorstellungen. Zum Beispiel ein Maschinenbauer in der zweiten Generation: Der hatte genaue Vorstellungen über das Alter, die Branchenerfahrung, die internationale Erfahrung. Mit diesen Vorgaben gehe ich auf die Suche, **auf dem freien Arbeitsmarkt**.

FOCUS Online: Was war Ihr schwierigster Fall?

Jaecker: Schwierig ist es, wenn es Streit in der Familie gibt: Die einen wollen die Firma verkaufen, die anderen wollen sie weiterführen.

FOCUS Online: Und wenn klar ist: Es soll weitergehen?

Jaecker: Dann gibt es oft das Problem, dass der Firmengründer sich zwar offiziell zurückzieht, sich aber trotzdem ständig ins Tagesgeschäft einmischt. Der neue Geschäftsführer kann dann gar nicht richtig arbeiten.

FOCUS Online: Können Sie da helfen?

Jaecker: Ja. Wir begleiten die Firma und den neuen Chef zwölf Monate mit einem **Integrations-Coaching**.

FOCUS Online: Was machen Sie, wenn der Senior-Chef jeden Tag im Büro steht und dem Nachfolger auf die Finger schaut?

Jaecker: Dann muss man das Gespräch mit dem Senior suchen. Man muss ihm den Spiegel vorhalten und ihn Fragen, ob er unter solchen Bedingungen hätte erfolgreich sein können.

Das gefährliche Buddenbrook-Syndrom

FOCUS Online: Ist es besser, wenn eine Firma in Familienhand bleibt?

Jaecker: Das hängt von den Voraussetzungen ab. Nur zehn Prozent der Familienunternehmen schaffen es bis in die vierte Generation. Das ist das sogenannte Buddenbrook-Syndrom: Die erste Generation baut auf, die zweite vermehrt, die dritte wirtschaftet alles herunter. Das passiert leider immer wieder.

FOCUS Online: Warum?

Jaecker: Das liegt nicht immer an Unfähigkeit. Es kann auch sein, dass sich der Markt zu stark verändert hat.

FOCUS Online: Sind Sie bei der Nachfolgersuche schon einmal gescheitert?

Jaecker: Das kam schon vor. Wir hatten einmal den Fall, wo der Unternehmer über 80 Jahre alt war und eine schnelle Nachfolge-Lösung wollte. Der neue Geschäftsführer hat dann leider nicht geliefert, was sich der Seniorchef gewünscht hat. Das war mir eine Lehre. Man muss eben sorgfältig suchen.

© FOCUS Online 1996-2013

Drucken

Foto: AltoPress/Maxppp

Alle Inhalte, insbesondere die Texte und Bilder von Agenturen, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur im Rahmen der gewöhnlichen Nutzung des Angebots vervielfältigt, verbreitet oder sonst genutzt werden.