

Branchenartikel

Juli 2020

## Von Töchtern und Söhnen

**Blut ist dicker als Wasser – und dicker als die Tinte auf jedem Arbeitsvertrag sowieso. Schon allein deshalb sind Familienunternehmen etwas ganz Besonderes. Der Übergang der Geschäftsführung von einer auf die nächste Generation birgt Potential und Gefahren.**

Immer gut: Berater, die wissen, wovon sie sprechen. Die idealerweise sogar eigene Erfahrungen mitbringen in dem Feld, wo sie gute Ratschläge für nicht selten gutes Geld anbieten. So wie Moritz Weissman etwa, geschäftsführender Gesellschafter der Weissman & Cie. Strategie- und Organisationsberatung in Nürnberg. Er hat vor wenigen Jahren die Leitung des Beratungshauses von seinem Vater, Arnold Weissman, übernommen. Er weiß also aus erster Hand, welche Herausforderungen die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie birgt.

Selbst Familienunternehmen, sind Weissman & Cie. seit über 30 Jahren auf die Beratung von Familienunternehmen spezialisiert. Insgesamt setzten sie über 2800 Projekte um und zählen unter anderem eine Vielzahl an Unternehmen aus der Getränkeindustrie zu ihren Kunden, darunter BarthHaas, die Brauerei Gebr. Maisel oder die Stieglbrauerei zu Salzburg.

### **Lieber Herr Weissman, war für Sie von Anfang an klar, dass Sie ins Familienunternehmen einsteigen wollen?**

Meine berufliche Planung ging zunächst in eine andere Richtung. So war ich in einem Start-up aktiv und hatte außerdem ein Angebot für eine Position als Vorstandsassistentin in den USA. Trotzdem war ich unserem Unternehmen immer nah, ich habe hier als Schüleraushilfe und als Werkstudent während der Uni gejobbt. Und ich fand unsere Klientel eigentlich immer schon ziemlich spannend.

Member of the **Beviale Family**

**Ideeller Träger**

**Honorary Sponsor**

Private Brauereien Bayern e.V.  
Thomas-Wimmer-Ring 9  
80539 München  
Germany

**Veranstalter**

**Organizer**

NürnbergMesse GmbH  
Messezentrum  
90471 Nürnberg  
Germany  
T +49 9 11 86 06-0  
F +49 9 11 86 06-82 28  
braubeviale@nuernbergmesse.de  
www.braubeviale.de

**Vorsitzender des Aufsichtsrates**

**Chairman of the Supervisory Board**

Albert Füracker, MdL  
Bayerischer Staatsminister der  
Finanzen und für Heimat  
Bavarian State Minister of Finance  
and Regional Identity

**Geschäftsführer**

**CEOs**

Dr. Roland Fleck, Peter Ottmann

**Registergericht**

**Registration Number**

HRB 761 Nürnberg

Zu Weissman & Cie. bin ich dann letztendlich 2012 gekommen, als sich durch den Weggang unseres damaligen Fremdgeschäftsführers für mich die Möglichkeit ergab, aktiv zu werden und meinen Vater zu unterstützen. Nach zwei, drei Jahren hat sich für mich herauskristallisiert, dass das, was wir machen, sehr interessant ist, ich es aber in Zukunft etwas anders angehen möchte. Also bin ich auf meinen Vater zugegangen und habe ihm gesagt, dass ich es gerne machen würde, aber auf meine eigene Art und Weise.

### **Wie hat Ihr Vater das aufgenommen?**

Gute Frage: Das müssen Sie ihn fragen. Aber Spaß beiseite: Er war immer extrem positiv und unterstützend, und ich denke, die Vorstellung, dass sein Lebenswerk fortgeführt wird, freut ihn sehr. Natürlich gibt es manchmal Meinungsverschiedenheiten, aber auch hier klappt die Zusammenarbeit sehr gut.

### **Generell gesprochen: Was sind häufige Knackpunkte bei Übergaben, an denen Generationen in Streit geraten und Übergaben holpern?**

Die größten Probleme ergeben sich, wenn man in die Nachfolge „reinstolpert“, sprich, die Nachfolge gar nicht groß thematisiert wird. Sei es, weil man es unterschätzt, oder weil man sich nicht damit befassen möchte. Dadurch werden wesentliche Fragen – zum Beispiel: was erwarten die Senioren eigentlich von ihren Kindern, wann planen die Senioren das Unternehmen definitiv zu verlassen und loszulassen, wie werden gegebenenfalls nicht-tätige Geschwister einbezogen beziehungsweise abgefunden, um Neid zu vermeiden, und so weiter – nicht geklärt, die im Vorfeld „relativ“ einfach zu klären sind. Wenn die Nachfolge schon zu weit fortgeschritten ist, führen sie jedoch häufig zu sehr verfahrenen Situationen.

### **Spielt die Größe des Familienunternehmens für die Nachfolgefindung eine Rolle? Ist es beispielsweise in kleinen Unternehmen einfacher, eine Nachfolge in der Familie zu finden?**

Ja und nein. Bei einem kleinen Unternehmen müssen Sie als Nachfolger aktiv mitarbeiten. Das heißt, dass Sie Ihren Wert täglich unter Beweis stellen müssen. Sie müssen Ihr Gehalt wert sein.

Bei einem größeren Unternehmen können Sie es sich vielleicht auch leisten, ein Führungsteam zu bezahlen, das für Sie die Arbeit macht. Bei einem

größeren Unternehmen haben Sie außerdem häufig die höheren Anforderungen: Sie sind international und haben komplexe Märkte. Da wird die Wahrscheinlichkeit, dass Sie der richtige Nachfolger sind, tendenziell kleiner. Und was man leider sagen muss, ist, dass je größer die Werte sind, die weitergegeben werden, desto größer sind die potentiellen Konflikte. Je mehr da ist, um es zu verteilen, und je glücklicher sich alle Beteiligten schätzen könnten, desto schwieriger ist es leider häufig. Das ist ein Phänomen, das wir oft beobachten.

### **Wie oft kommt es bei Ihren Beratungen vor, dass sich Senior oder Seniorin mit der Nachfolgeneration nicht einig werden?**

In erster Instanz werden sie sich meistens einig, es kommt also relativ selten vor. Es kann aber sein, dass es im Laufe der Jahre noch Verschiebungen gibt. Viele Nachfolger stellen sich zu Beginn zu wenig die Frage, warum sie eigentlich Unternehmer sein wollen. Wenn das die falschen Motive sind, wie beispielsweise lediglich die gute Bezahlung, dann kann das nachträglich zu Reibereien führen. Unsere Aufgabe ist es eigentlich, genau diese kritischen Fragen zu stellen. Wir hatten auf dem Podium der BrauBeviale 2019 mit Niklas Zötler (Anm. d. Red.: Geschäftsführer der Privat-Brauerei Zötler) und den anderen Nachfolgern und Nachfolgerinnen tolle Beispiele für Generationenübergänge. Bei Niklas, den ich nun schon sehr lange kenne, hat man immer das Gefühl, dass er das machen will und mit Leib und Seele dabei ist. Und dann gibt es andere, da hat man das Gefühl, dass sie eher wie ein Fremdkörper im eigenen Unternehmen sind.

### **Wie moderieren Sie in solchen Fällen? Wie sieht Ihre Arbeit konkret aus? Stellen wir uns vor, ich bin 63, habe eine Tochter und möchte ihr in zwei Jahren mein Geschäft übergeben. Ich rufe Sie an – was passiert dann?**

Wir starten immer mit einer Bestandsaufnahme und arbeiten uns dann an einer jahrelang verfeinerten Methodik entlang – wenn Sie wollen, wie eine Art „Checkliste“. Hierzu zählen unter anderem eine Einstiegsplanung der Tochter – zum Beispiel, wann soll sie im Unternehmen einsteigen, in welcher Funktion, welche Kompetenzen/Ausbildung benötigt sie, ist sie fachlich/menschlich geeignet –; ein Ausstiegsplan des Seniors – welche Aufgaben im Unternehmen müssen übergeben werden, ist seine

Altersvorsorge gesichert, wenn er nicht mehr tätig ist, wann möchte er konkret ausscheiden –; eine Familienverfassung – wie schaffen wir den Spagat zwischen einem auf Leistung getrimmten Unternehmen und einer auf Harmonie ausgerichteten Familie –; und diverse weitere Themen. Diese Punkte erarbeiten wir gemeinsam mit der Familie in einer Reihe von Workshops und geben natürlich auch Handlungsempfehlungen: „Welche Themen haben sich in anderen Familien bewährt?“

### **Gibt es bei Familienunternehmen andere Ziele als bei nicht familiengeführten Unternehmen?**

Man denkt viel langfristiger. Und die Familie hat einen ganz eigenen Einfluss – auf das Unternehmen und oft auch auf die gesamte Region. Wir haben beispielsweise einen Kunden im Schwarzwald, wo es extrem schwierig ist, Mitarbeiter zu finden. Die Unternehmerfamilie sagt aber ganz klar, dass sie an dem Standort bleiben werden, weil sie dort eine Verantwortung zu tragen haben. Das heißt, dass sie bewusst akzeptieren, dass sie weniger Gewinn machen – oder sich vielleicht schwerer tun –, um sich dieser Verantwortung zu stellen. Das sind Besonderheiten, die man so nur machen kann, wenn einem das Unternehmen gehört.

### **Sie haben sich auf der BrauBeviale 2019 in Ihrer Podiumsdiskussion am Ende über den Feierabend unterhalten. Ist es im eigenen Familienunternehmen schwerer, die Arbeit vom Privatleben zu trennen?**

Prinzipiell ja, weil Sie als Selbstständiger in letzter Instanz den Druck spüren. Klar, Sie haben ein Team, das sich um Dinge kümmert. Wenn es aber nicht läuft, stehen Sie am Ende des Tages dafür gerade. Da muss ich aber ehrlicherweise sagen, dass mir der Vergleich fehlt. Als Vorstand eines DAX-Unternehmens schlafen Sie vermutlich ab und zu auch schlecht. Ich glaube, dass man da nicht zu viele Klischees bedienen darf. Aber es ist sicherlich bei den meisten von uns so, dass wir unser Unternehmen auch mal mit nach Hause nehmen.

# BrauBeviale2020

## Special Edition

Nürnberg, Germany

10. - 12. November

### **Ansprechpartner für Presse und Medien**

Sabine Ziener, Christina Freund

T 49 9 11. 86 06-83 55

F 49 9 11. 86 06-12 83 55

[christina.freund@nuernbergmesse.de](mailto:christina.freund@nuernbergmesse.de)

Alle Presstexte sowie weiterführende Infos, Fotos und Videos im Newsroom unter: **[www.braubeviale.de/news](http://www.braubeviale.de/news)**

Weitere Services für Journalisten und Medienvertreter unter:  
**[www.braubeviale.de/presse](http://www.braubeviale.de/presse)**

Mehr als eine Messe – die Beviale Family:  
**[www.beviale-family.com](http://www.beviale-family.com)**