

## FALLBEISPIEL

### „Familienbande“ – Zwischen Kontinuität und eigenem Weg

#### Ausgangslage

Die geschäftsführenden Gesellschafter Eva\* und Peter\* leiten ihr Industrieunternehmen bereits in zweiter Generation und sind dabei, den Marktführer in einem Nischenmarkt der Energiebranche an die dritte Generation zu übergeben. Zu Beginn des Beratungsprozesses sind die beiden Töchter Emelie\* und Stefanie\* als Nachfolgerinnen vorgesehen. Über die fachliche Eignung hinaus soll der Beratungsprozess Aufschluss darüber geben, wie das Duo die Führungsaufgaben sinnvoll aufteilen kann. Zudem soll der Rollenwechsel zwischen den Generationen aktiv gestaltet werden.

#### Vorgehen

Zunächst erstellen wir mit allen Beteiligten Persönlichkeitsprofile nach der Methode Reiss Profile. Somit wird gleich zu Beginn eine gemeinsame Basis geschaffen, um über die vorhandenen Leistungsantriebe sowie über persönliche und unternehmerische Ziele zu sprechen.

Die Auswertungsgespräche zeigen beispielsweise, dass Emelie und Stefanie in Bezug auf einige ihrer grundlegenden emotionalen Bedürfnisse ähnlich „ticken“. Beide sind ehrgeizig, wollen Einfluss nehmen und Entscheidungen treffen, sind dabei sehr teamorientiert. „Sozialer Sprengstoff“ zwischen den Schwestern liegt hingegen im Motiv „Anerkennung“ verborgen.

Während Emelie selbstbewusst ist und mit Lob sparsam umgeht, strebt Stefanie nach Anerkennung und Perfektion, ist sensibel und empathisch. Auch im Umgang mit Konkurrenz bestehen Unterschiede. Emelie ist eine Kämpferin, die stets gewinnen will. Stefanie steigt früher aus Konflikten aus und versucht zu vermitteln.

Die Analyse zeigt aber auch auf, wo es beiden Schwestern schwerfällt, sich in die andere einzufühlen und sich daher „blinde Flecken“ in der Wahrnehmung einstellen. Zum Beispiel sind beide ausgesprochene Pragmatikerinnen (niedriges Motiv „Neugier“ kombiniert mit einer hohen Ziel- und Zweckorientierung).

Eine wesentliche Basis für den Unternehmenserfolg war aber stets die technische Innovationskraft, die maßgeblich durch die hohe Neugier und das hohe gesellschaftliche Verantwortungsgefühl des Vaters angetrieben wurde. Die Töchter bringen jedoch aufgrund ihrer Motivkonstellation wenig Wertschätzung für Peters Unternehmensbeitrag auf.

Es bietet sich daher an, die dritte Tochter Kathrin\* und deren Ehemann Matthias\* in die Nachfolgeberatung mit einzubeziehen. Wie sich herausstellt, bringt Matthias in punkto Neugier eine ähnliche Neigung mit wie Peter und kann auf dieser Basis eine emotionale Verbindung zu ihm bilden, die die Töchter nicht in derselben Art und Weise herstellen können.

## Nutzen

Der Beratungsprozess erleichtert dem Unternehmer-Ehepaar loszulassen. Die Nachfolgerinnen unterstützt er dabei, ein effektives und effizientes Managementteam zu bilden. So übernimmt Emelie aufgrund ihrer Motiv- und Antriebsstruktur die nach außen gerichteten Aufgaben, Stefanie vorrangig die mitarbeiterorientierten. Kathrin und Matthias unterstützen aktiv als Beirat.

In Workshops sprechen die Schwestern und Matthias über ihre individuellen Lebens- und Arbeitskonzepte. Die persönlichen und die unternehmerischen Visionen werden in individuelle Maßnahmenpläne eingearbeitet. Mit motivations- und persönlichkeitskonformen Maßnahmen unterstützen wir die Nachfolgeneration auf dem Weg zur erfolgreichen Übernahme der Führungsverantwortung.

\*Name geändert

## Kontakt:

Regina Höck & Partner GmbH  
Regina Höck  
Saselwisch 5  
22393 Hamburg  
Telefon +49 40.46 86 460  
Mobil +49 172.433 46 33  
E-Mail [r.hoeck@hoeck.de](mailto:r.hoeck@hoeck.de)

**Über Regina Höck & Partner GmbH:** Die Betriebswirtin und Autorin Regina Höck gründete 1995 das Beratungsunternehmen Regina Höck & Partner in Hamburg. Zuvor hatte die 49-Jährige umfangreiche und langjährige Erfahrungen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Personalentwicklung in mittelständischen sowie internationalen Unternehmen gesammelt. Höck ist zudem zertifizierter Reiss Profile Master Instructor, wingwave-Coach und MBTI-Trainerin. Das Portfolio von Regina Höck & Partner umfasst neben der Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei ihrer nachhaltigen Entwicklung und Zukunftssicherung auch die Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung für Unternehmen in Handel und Konsumgüterindustrie sowie in der Energiebranche und im Dienstleistungssektor. Weitere Informationen unter [www.hoeck.de](http://www.hoeck.de)