

Familieninterne Nachfolge - durch Emotionen erfolgreich oder zum Scheitern verurteilt?

Autor: Carl-Rudolf Pfletscher, Februar 2020

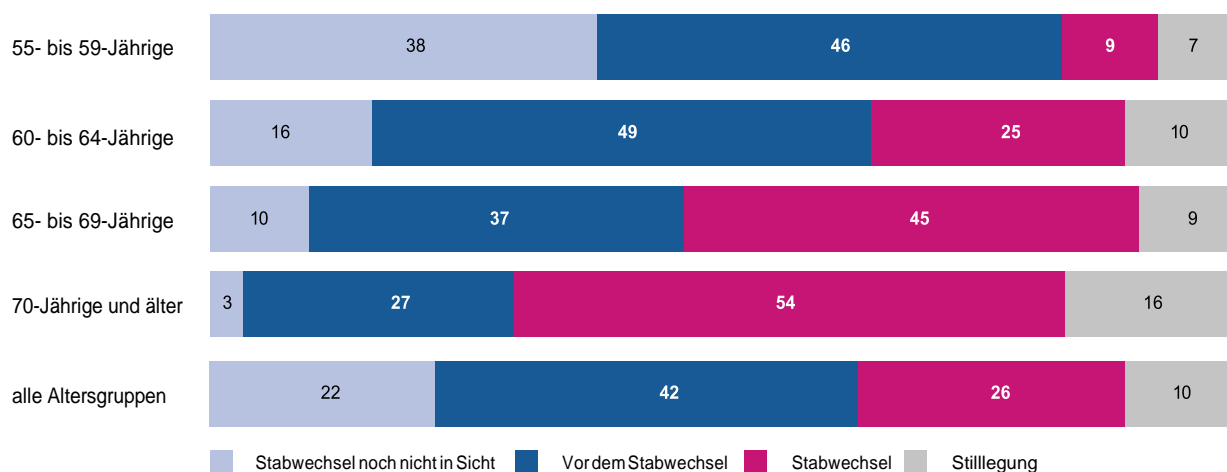
Prof. Dr. Arist v. Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls Führung und Dynamik von Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke: „Nach wie vor verlaufen viele Unternehmensnachfolgen negativ. Formal geht es um einen Prozess des Führungswechsels im Unternehmen, tatsächlich aber ist Nachfolge ein Thema, das oft schon Jahre, ja Jahrzehnte lang Familie und Gesellschafterkreis in kontinuierlicher Bewegung und Irritation hält.“

Eine typische Problemstellung

Normalerweise sollte der Führungswechsel in einem Familienunternehmen ein selbstverständlicher Vorgang sein. Es ist hinlänglich bekannt, dass die Vernachlässigung einer umfassenden Nachfolge-Regelung einen ernsten Risikofaktor sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die Eigentümer-Familie darstellt. Die in der Regel sehr enge Verzahnung zwischen Eigentümerrolle und Unternehmensführung sowie der verständliche Wunsch nach der Bewahrung des eigenen Lebenswerkes sind mögliche emotionale Barrieren für eine rechtzeitige Weichenstellung. Wird dies aber verabsäumt, bleibt am Ende oft nur mehr die Stilllegung des Unternehmens.

Eine Studie der IHK aus 2016 gibt für Deutschland Aufschluss über die Übergabestadien nach Altersgruppen der InhaberInnen:

Übergabestadien nach Altersgruppen



Angaben in Prozent; Rundungsfehler möglich / Basis: alle Befragten / Quelle: IHK NRW; Grafik: TNS Emnid

Abb. 1: Übergabestadien nach Altersgruppen der InhaberInnen (1)

Der Lösungsansatz

Folgende 3 Grundprinzipien können helfen, diesen heiklen Balanceakt zu gestalten:

- a) Widerspruch zulassen: Widersprüche zwischen den Generationen sollten nicht wie ein „gordischer Knoten“ durchschlagen werden, vielmehr geht es darum, Spannung auszuhalten und in den Widersprüchen Wege zu suchen. So kann das hohe kreative Potential, das in der Suche nach Wegen liegt, genutzt werden.
- b) Bilanz-Wahrheit: es geht darum, eine Bilanz- Wahrheit auf beiden Seiten offen anzuschauen. Dies ist alles andere als pseudoharmonisch, auch wenn es mit der Bereitschaft verbunden sein sollte, sich und dem anderen Fehler zuzubilligen.
- c) Stichwort „Widerspruchsmanagement“: viele Konflikte, die zwischen den Generationen hin und her gehen, lenken auch davon ab, dass beide Seiten mit eigenen Themen beschäftigt sind, die heftig emotional besetzt sind.

Für einen derartigen Prozess ist es sinnvoll, einen neutralen Partner an der Hand zu haben, der sowohl zur übergebenden als auch zur übernehmenden Generation ein stabiles Vertrauensverhältnis besitzt.

Der Nutzen für das Unternehmen

Ein neutraler Partner erfasst die Ist-Situation, hinterfragt eingefahrene Strukturen kritisch, bringt neue Ideen ein und moderiert als Mediator die Widersprüche zwischen den Generationen. Damit können das kreative Potenzial und die emotionale Kraft in einem derartigen Prozess für eine erfolgreiche Übernahmeregung voll genutzt werden.

Die ersten Schritte

Die CONSENZUM Managementberatung hat im Thema Unternehmensnachfolge eine zentrale Kernkompetenz in ihrer Beratungstätigkeit. Wir unterstützen mittelständische Unternehmen im emotionalen Prozess der familieninternen Nachfolge. Für nähere Informationen nutzen Sie unsere Website <https://www.consenzum.de/> oder kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Beratungsgespräch.

Carl-Rudolf Pfletscher

CONSENZUM - Managementberatung

pfletscher@consenzum.de | www.consenzum.de

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

(1) IHK- Studie NRW in Zusammenarbeit mit TNS Emnid und der FHDW Paderborn/Bielefeld Oktober 2016