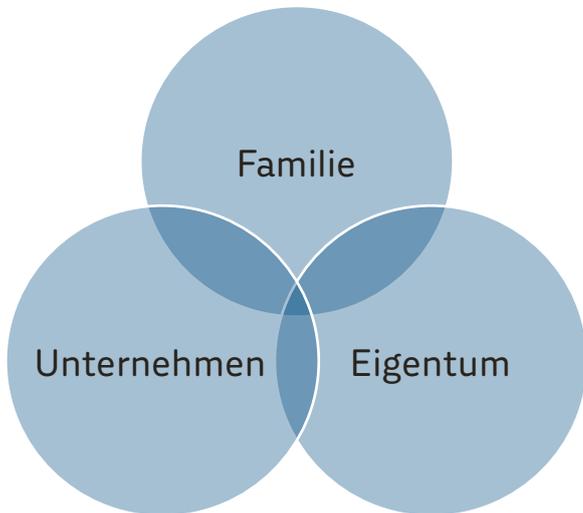


Nachfolge im Mittelstand

Worauf es beim Führungswechsel im Familienunternehmen ankommt.



Drei Sozialsysteme mit je unterschiedlichen Erwartungen und Logiken greifen im Familienunternehmen ineinander (Drei-Kreise-Modell nach Tagiuri/Davis, 1996).

Die Regelung der Nachfolge ist ein zentraler Moment im Familienunternehmen. Sie entscheidet über dessen Fortbestehen. Für ihr Gelingen bedarf es neben der Klärung der steuerlichen, erbrechtlichen und Finanzierungsfragen vor allem einer umfassenden Kommunikation. Verständnis für die besondere Konstellation in Familienunternehmen und für erwartbare Konflikte helfen dabei.

Die Nachfolge gilt als Schlüsselprozess der Unternehmensgeschichte, weil nicht einfach nur „der Kopf“ ausgetauscht wird, sondern das gesamte Unternehmen quasi einen Kulturwandel erlebt. Der Seniorchef oder die Seniorchefin ist „die Seele“ des Betriebes und zumeist in viele Entscheidungen persönlich eingebunden. Entsprechend sind oft auch interne Prozesse ausgerichtet. Die jetzt ausscheidende Generation hat in der Regel einen Wachstumssprung, Internationalisierung oder eine Ausdifferenzierung am Markt auf den Weg gebracht und verfügt über einen Wissensvorsprung, den der Nachfolger nie aufholen kann.

Ob familiär, unternehmensintern oder extern besetzt, wird der Übernehmer stärker delegieren, auf formellere Kommunikationswege angewiesen sein und in der Regel Prozesse im Controlling und Reporting stärken, um sich mit Informationen zu versorgen. Anlässe für Konflikte sind zum

Beispiel, wenn Führungskräfte ihre Eignung anhand einer neuen Auffassung von Führung auf dem Prüfstand sehen oder Mitarbeiter Loyalitätskonflikte erleben, vor allem, wenn der Senior präsent bleibt. Zwischen Nachfolger und Übergeber wird es kritisch, wenn das Übertragen von Verantwortung schwerfällt.

Konflikte vorprogrammiert

Enttäuschte oder unklare Erwartungen sind ein Haupttreiber für Konflikte. Rollen im Unternehmen lassen sich als Bündel von Erwartungen beschreiben. In Familienunternehmen ergibt sich hier eine besondere Herausforderung. Familienmitglieder und Geschäftsführung gehören einem oder mehreren Subsystemen an und nehmen dadurch Rollen mit sehr unterschiedlichen Erwartungslogiken ein (siehe Modell). Es gilt, das Unternehmen, die Familie und ggf. den Gesellschafterkreis zu managen. In der Familie sind Gerechtigkeit und Gleichbehandlung hohe Werte, die Kommunikation ist auf Bindung ausgerichtet und auf Bestätigung der einzelnen Familienmitglieder, unabhängig von der eigenen Leistung. Dieser emotionalen steht die ökonomische Logik im Unternehmen gegenüber. Kommunikation dient hier dem Entscheiden, das sich für die Sicherung der Weiterexistenz an Leistung orientiert. Aus der Familie und aus dem Unternehmen richten sich konträre, sich ausschließende Erwartungen und Interessen, zum Beispiel an die Inhaberin, die zugleich Alleingeschäftsführerin ist und als Ehefrau, Mutter, Chefin und Eigentümerin angesprochen wird. Nicht-familiäre Miteigentümer bilden ein weiteres Subsystem, das unter Umständen von sachlichen Investitionserwägungen geleitet auf Rendite und Risiko fokussieren wird. Bei Erbfragen, die in Nachfolgeprozessen Thema werden, erheben oft auch Familienmitglieder den Anspruch mit zu entscheiden, die ansonsten keine Verbindung zum Unternehmen haben.



Maxi Weiss, Moderation & Organisationsberatung, Memmingerberg

Prozess gemeinsam gestalten

Gerade in kritischen Phasen der Veränderung ist es wichtig, sich der beschriebenen Konstellation und damit den Erwartungsstrukturen der verschiedenen Akteure bewusst zu sein und sich unter anderem folgende Fragen zu stellen: Welche Erwartungen hegen Übergeber und Nachfolger, Nachfolger und Führungsmannschaft gegenseitig? Was soll bleiben, was verändert werden? Welche Konfliktfelder sind wirksam, in welchem Rahmen können sie adressiert werden? Welche Rolle spielen Familienmitglieder in der Übergabephase, welche unbearbeiteten Konflikte treten zutage? Familienmitglieder, Führungskräfte und Mitarbeiter, insbesondere aber Übergeber und Nachfolger benötigen dafür eine offene Kommunikation in geschützten Räumen. Dann besteht die Chance, Konfliktpotenziale und wahrscheinliche Konflikte leichter zu erkennen, zu bearbeiten und den Nachfolgeprozess gemeinsam zu gestalten.

Maxi Weiss

27.1.21, 10 – 11 Uhr, IHK
Spezial Webinar:
„Nachfolge:
Moderation des
Generationswechsels in
der Führung“,
Anmeldung und weitere Informationen unter www.schwaben.ihk.de,
Nr. [104143394](tel:104143394)

Die IHK Schwaben unterstützt Familienunternehmen mit umfangreichen Dienstleistungen. Der Service reicht von der individuellen Beratung über Informationsveranstaltungen bis hin zu Musterverträgen. Weitere Informationen unter www.schwaben.ihk.de, Nr. [86139](tel:86139)

Das IHK-Beratungszentrum Recht und Betriebswirtschaft bietet Nachfolgesprächstage für interessierte Unternehmer an. Weitere Informationen unter www.schwaben.ihk.de, Nr. [3789162](tel:3789162)