



Woran der Nachfolgeprozess scheitern kann

Seit über einem Jahr liegt der Fokus in den Chefetagen zwangsläufig auf dem pandemiebedingten Krisenmanagement. Zu den Themen, die dadurch teilweise aus dem Fokus geraten, zählt die Regelung der Nachfolge, doch die ist gerade in Familienunternehmen oft schwierig.

Die Übergabe ist einer der Schlüsselprozesse in Familienunternehmen. Neben den Fragen zur Sicherung des Unternehmens und zu den Beziehungen innerhalb der Familie als Gesellschafter hängen oft genug das finanzielle Auskommen und die Altersversorgung der Seniorunternehmer vom Gelingen der Nachfolge ab. Entsprechend dramatisch ist der Befund, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmensübergaben scheitern.

Ein Beispiel aus der Praxis gibt Einblick in den komplexen Nachfolgeprozess: Mit der Option, den Betrieb später zu kaufen, sollte eine intern aufgebaute Führungskraft einen mittelgroßen Industriebetrieb mit 80 Mitarbeitern übernehmen. Wenige Wochen vor dem Notartermin beauftragte der Inhaber eine Mediation. Der Grund: Die langjährig positive Zusammenarbeit zwischen Seniorchefin und dem für die Nachfolge vorgesehenen Mitarbeiter gestaltete sich zunehmend schwieriger. Ihre Einschätzung, dem potenziellen Übernehmer nicht vertrauen zu können, wuchs und wurde mittlerweile von einigen Mitarbeitern geteilt. Ein Festhalten an dieser Nachfolgelösung erschien ihr klar als schwerwiegender Fehler. Währenddessen fühlte sich der Mitarbeiter „unter Beobachtung“, sah sich mit Vorwürfen konfrontiert und seine Entscheidungen blockiert. Für ihn war das Ausscheiden der Seniorchefin aus dem Unternehmen zur Bedingung der Übergabe geworden. Nach Einzelgesprächen wurde deutlich, dass sich die Kritik der Senior-

chefin am Mitarbeiter parallel verfestigt hatte, je konkreter die Übergabe wurde. Am wachsenden Misstrauen beteiligten sich ihre engsten Mitarbeiter als Koalitionäre. Welche Konfliktfelder hatten diese Eskalation ermöglicht?

Identität als Unternehmer

Eine klare Grenze zwischen Betrieb und Privatleben zu ziehen, fällt den meisten Inhabern von Familienunternehmen schwer. Aktuelle Fragen werden beim Frühstück wie im Urlaub diskutiert, der Betrieb sitzt sozusagen immer mit am Tisch. Die öffentliche Wahrnehmung als Unternehmerpersönlichkeit wird häufig durch das Engagement in Ehrenämtern gestärkt. Der Selbstwert definiert sich dann oftmals über die Rolle als Unternehmer, und ein Leben jenseits der Verantwortung für den Betrieb scheint vielen nicht vorstellbar.

Im Beispielfall hatte sich die Ehefrau von Beginn an im Unternehmen engagiert und die Seniorchefin galt den Mitarbeitern als starke Säule. So sehr hatte

IHK-Service

Die IHK Schwaben unterstützt Familienunternehmen mit umfangreichen Dienstleistungen. Der Service reicht von der individuellen Beratung über Informationsveranstaltungen bis hin zu Musterverträgen.

[schwaben.ihk.de](https://www.schwaben.ihk.de), Nr. 86139

Das IHK-Beratungszentrum Recht und Betriebswirtschaft bietet Nachfolgesprächstage für interessierte Unternehmer an.

[schwaben.ihk.de](https://www.schwaben.ihk.de), Nr. 3789162

sie ihr Leben dem Betrieb gewidmet, dass sie keine Vision vom „Leben danach“, von sich selbst als Privatperson oder auch von der Ehe ohne den Betrieb als gemeinsames Projekt entwickelt hatte. Die Aussicht, diese tragende Rolle zu verlieren, löste in ihr – unbewusst – heftigsten Widerstand aus.

Eine zusätzliche Hürde entsteht beim Verkauf eines Unternehmens. Es gilt die Verantwortung selbst dann abzugeben, wenn der eng mit der Familie verknüpfte Firmenname erhalten bleibt. An diesem Namen und den Geschicken des Unternehmens hängt auch die Reputation der Familie. Kinder in Unternehmerfamilien wissen, dass der Betrieb oftmals wie ein weiteres Kind im Fokus steht. Eine so tief empfundene Verantwortung abzugeben, ist eine hohe Hürde. Das Ausscheiden aus der operativen Unternehmensführung wird dann zum Loyalitätskonflikt, empfunden als Entscheidung für die Familie und gegen das Unternehmen. Für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeutet der Wechsel an der Unterneh-

IHK-Webinar



IHK-SPEZIAL NACHFOLGE: MODERATION DES GENERATIONENWECHSELS

Den Führungswandel erfolgreich zu gestalten, fordert Übergeber wie Übernehmer als Moderatoren heraus. Hier erhalten Sie einen Einblick in die wichtigsten Fragen und Konfliktfelder.

 **21.06.2021**, 10 bis 11 Uhr
 schwaben.ihk.de,
Nr. **104147502**

mensspitze eine Unsicherheit, die ihre angestammte Rolle infrage stellt. Ein neues Führungsverständnis, zumeist verbunden mit einem Kommunikationsstil, neuen Zielen und oft auch weitreichenderer Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz bringt neue Anforderungen. Widerstand seitens der Mitarbeiter ist erwartbar und entzündet sich noch leichter, wenn Übergeber und Übernehmer zeitgleich

im Unternehmen wirken. Wenn beide nicht mit einer Stimme sprechen, drohen Loyalitätskonflikte im Team.

Den Abschied aus der operativen Tätigkeit, aus einem Leben als Gestaltungskraft im Unternehmen, als aktive Unternehmerpersönlichkeit am Standort und in der Region – all das kommt auf den Übergebenden zu. Dieser tiefe emotionale Schichten berührende Prozess stellt in der besonderen Dynamik des Familienunternehmens auf vielen Ebenen eine Herausforderung dar.

Wichtigste Grundlage zur Bewältigung ist ein gewachsenes Vertrauensverhältnis zwischen Übergeber und Übernehmer. Das Einbeziehen weiterer Familienmitglieder, ein offener Austausch über den Prozess und über persönliche Erwartungen sind wesentliche Bausteine für das Gelingen.

Maxi Weiss (Bild), Führungs- & Nachfolgeberatung, Memmingerberg



HARO