

# FAMILIENINTERNE NACHFOLGE – FLUCH ODER SEGEN?

Generationswechsel finden in Unternehmen, in Verbänden und in sozialen Einrichtungen statt – doch nur selten ist die Nachfolge so komplex wie in familiengeführten Unternehmen. Aktuelle Zahlen belegen: Über 30 Prozent aller Übergaben scheitern trotz wohlwollender Begleitung durch die Familienmitglieder.

Was können also Familien, die aktiv im eigenen Unternehmen tätig sind und dies auch bleiben wollen, tun, um den schwierigen Generationenübergang zu meistern? Zunächst sollten sich alle Beteiligten bewusst machen, dass die Nachfolge eine der zentralen Herausforderungen im Lebenszyklus eines Familienunternehmens ist. In der Firmenleitung finden Nachfolgeprozesse in aller Regel nur alle zwanzig bis dreißig Jahre statt. Deshalb fehlen dem Unternehmer wie auch seinem Nachfolger verwertbare Routinen und Erfahrungen, auf die zurückgegriffen werden kann.

Erschwerend kommt hinzu, dass Wechsel in der Führung eines Betriebes per se Konfliktpotential beinhalten. Dies liegt in der Vorgänger-Nachfolger-Systemik und den damit häufig verbundenen Veränderungen in der strategischen Ausrichtung, in den Zielsetzungen und im Führungsstil begründet.

## Acht wichtige Grundsätze

Leider gibt es für eine erfolgreiche Nachfolge keine Musterlösung. Auch ist der Generationenübergang in seiner Gesamtheit zu vielschichtig, um alle Aspekte in diesem Beitrag abzuhandeln. Aus langjähriger operativer und beratender Erfahrung hat sich aber gezeigt, dass aufgrund der vielfach ähnlichen Problemmuster hilfreiche und wertvolle Anregungen für Unternehmerfamilien benannt werden können:

- Der Nachfolger braucht die uneingeschränkte Unterstützung und das volle Vertrauen des Vorgängers.
- Vorgänger und (potentieller) Nachfolger sollten vorab gemeinsam definieren, wie sie sich die weitere Zukunft des Unternehmens vorstellen, nach welchen Werten es geführt werden soll und welche Ziele kurz- und mittelfristig bestehen. Dazu ist die Erarbeitung einer so-



genannten „Familienverfassung“ sehr hilfreich.

- Dem Nachfolger sollte die volle Handlungs- und Entscheidungsfreiheit eingeräumt werden. Alibiverantwortlichkeiten wirken kontraproduktiv.
- Solange nicht die Existenz des Unternehmens bedroht ist, sollten von Seiten des Vorgängers keine Handlungen oder Eingriffe in das operative Geschäft erfolgen, die die Autorität des Nachfolgers untergraben.
- Viele wichtige Unternehmensdaten, sein Know-how und Kundenkontakte sind beim Vorgänger häufig nur im Kopf gespeichert. Das hilft dem Nachfolger aber nicht. Unabhängig davon, dass ein solches Vorgehen auch im Fall eines eintretenden Notfalls wie Krankheit oder Tod ausgesprochen fahrlässig wäre, bedarf es einer Dokumentation sowie einer rechtzeitigen und umfassenden Weitergabe des Wissens, der gesammelten Erfahrungen und der vorhandenen Kontakte.
- Die Nachfolge sollte offen und klar an

alle Betroffenen und Beteiligten (Mitarbeiter, Betriebsrat, Kunden, Lieferanten, Kreditgeber) kommuniziert werden.

- Für den Nachfolger sollte rechtzeitig ein beratendes oder auch kontrollierendes Gremium in Form eines Beirats geschaffen werden, das ihm unterstützend zur Seite steht.
- Als ausgesprochen wertvoll hat sich zudem die persönliche wie fachliche Unterstützung des Nachfolgers durch einen externen Coach oder Sparringspartner erwiesen. Dieser sollte eine Persönlichkeit mit unternehmerischem Background und weitreichender Erfahrung mit inhabergeführten Unternehmen sein und über hohe Integrität verfügen.

Damit der Generationsübergang nicht zum Fluch wird, sollten Unternehmer so handeln, wie sie es in der Regel im operativen Geschäft auch tun: unnötiges Risiko vermeiden, sorgsam planen und gegebenenfalls Unterstützung hinzuziehen. Die Kopf-in-den-Sand-Methode und mangelnde Vorbereitung des Nachfolgeprozesses gefährden hingegen nicht selten ein ganzes Lebenswerk. ■

---

**Der Autor Dr. Christoph Achenbach ist Geschäftsführender Gesellschafter der BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge in Köln. Die Schwerpunkte seiner Beratung liegen in der Einrichtung und Besetzung von Beiräten und Aufsichtsräten sowie im Sparring und Coaching für Unternehmer und Unternehmensnachfolger.**

**BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH**  
**Berrenrather Straße 188 b · 50937 Köln**  
**Tel.: 02 21 / 99 89 17-0**  
**info@bfun.de**  
**www.bfun.de**