

# Den Prinz-Charles-Effekt vermeiden

Wenn die familieninterne Nachfolge im Desaster endet, liegt es meist an den handelnden Personen – am Senior, am Junior oder an beiden. Doch das Scheitern ist vermeidbar. Wer die Fallen kennt, kann Vorsorge treffen. VON **DR. CHRISTOPH ACHENBACH**

**D**ie personenbedingten Ursachen für misslungene Generationenübergänge lassen sich in drei Gruppen einteilen. Wobei eine lupenreine Trennung in der Praxis kaum

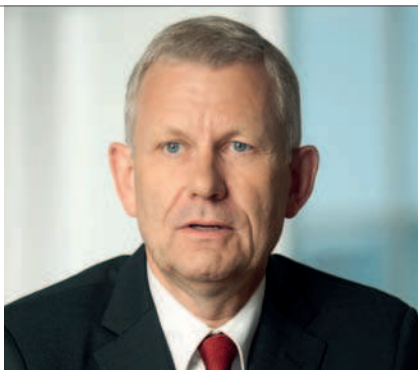
möglich ist – meist verbinden sich mehrere Ursachen zu einem verhängnisvollen Konstrukt.

## Risikofaktor Unternehmer

Der mit Abstand größte Risikofaktor ist, das zeigen langjährige Erfahrungen, der scheidende Unternehmer. Und der am häufigsten zu beobachtende Fehler ist die zu zögerliche Vorbereitung des Generationenwechsels. Vor allem der fälschliche Glaube an die eigene Unersetzlichkeit führt zu Verzögerungen beim Stabwechsel vom Senior zum Junior. Dieser Irrglaube geht häufig einher mit diffuser Angst vor Machtverlust. Wer viele Jahre die Nummer eins im Unternehmen und in der Familie war, kann sich den Rückzug ins zweite Glied schwer vorstellen. Die befürchtete Deklassierung führt dann dazu, dass die Dringlichkeit der Nachfolgeregelung schlicht ignoriert wird. Oft versucht der Senior seine fehlende Bereitschaft zum Stabwechsel mit – angeblich – mangelnder Qualifikation des Nachfolgers zu begründen. Dem liegt meist eine Fehleinschätzung zugrunde: Der Unternehmer misst seinen Nachfolger an sich selbst. Dass dieser nicht so viel Know-how vorweisen kann wie der Senior, ist doch nur selbstverständlich.

Das Nicht-loslassen-Können des Seniors bewirkt nur eines: Der potenziel-

le Nachfolger ist frustriert. Die Übergabe an den Junior wird dann meist zu einem Zeitpunkt vollzogen, an dem der Nachfolger selbst ein Alter erreicht hat, in dem er sich dringend um seine eigene Nachfolge kümmern muss – in Anlehnung an das Beharrungsvermögen von Queen Elizabeth II. als „Prinz-Charles-Effekt“ bezeichnet.



## ZUR PERSON

**Dr. Christoph Achenbach** ist Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Kölner BfUN – Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH. Die BfUN berät und betreut mittelständische Familienunternehmen in Fragen der Nachfolge und besetzt Beiräte und Aufsichtsräte. Kürzlich ist sein aktuelles Buch: „Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen – Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren“ erschienen.

[www.bfun.de](http://www.bfun.de)

”

Der mit Abstand größte Risikofaktor ist der scheidende Unternehmer.



Entscheidend ist,  
dass man die  
Fallen erkennt.

### **Defizite des Nachfolgers:**

#### **Nicht wollen...**

Die Frustration des Juniors in Dauerwartestellung sucht sich gelegentlich ein Ventil in verbalen Ausfällen. Leicht schaukeln sich die Protagonisten dann gegenseitig hoch, es kommt zum Zerwürfnis. Mithin ist Selbstbeherrschung gefragt. Auf der anderen Seite ist allerdings auch manchmal ein Nicht-Wollen beim potenziellen Nachfolger zu beobachten. Weil er den persönlichen Einsatz, der von ihm als Firmenchef erwartet wird, nicht aufbringen will. Weil er sich fachlich in der ihm zugedachten Aufgabe überfordert fühlt. Oder weil er einfach keinen Spaß am Unternehmerdasein hat.

#### **... oder nicht können?**

Dann gibt es noch das absolute K.-o.-Kriterium: nicht können. Es hat keinen Sinn, den Nachfolger auf den Chefsessel zu befördern, wenn dieser nicht das notwendige Talent mitbringt. In den folgenden Fällen verbietet sich eine familieninterne Lösung:

- nicht geeignetes Persönlichkeitsprofil,
- fehlende soziale Kompetenz,
- fehlende fachliche Qualifikation,
- fehlende emotionale Unabhängigkeit (z.B. wenn der Lebens-/Ehepartner nicht mitzieht).

### **Clash der Generationen**

„Leicht ist es, ein Reich zu regieren, aber schwer, eine Familie“ – dieses chinesische Sprichwort bringt es auf den Punkt: Familiärer Streit gilt als der größte Wertevernichter in Familienunternehmen. Verständlich, dass der Patriarch keine Eile bei der Installierung des Nachfolgers an den Tag legt, wenn er sich (bei mehreren Kandidaten) die Nicht-Erwählten zum Feind macht. Also zieht er es vor, die Entscheidung aufzuschieben.

Eine nicht minder gefährliche Falle lauert in der Inkompatibilität der beteiligten Persönlichkeiten. Große Altersunterschiede, unterschiedliche Lebens- und Berufserfahrungen, unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen, unterschiedliche Prioritäten bei rein ökonomischen Zielen – dies alles kann zum Zerwürfnis führen.

### **FAZIT**

Alle dargestellten Fallen sind virulent, mal mehr, mal weniger. Entscheidend ist, dass man sie kennt und erkennt. Reicht die Fähigkeit zur Selbstkritik nicht aus, um die Probleme zu lösen, ist der Einsatz externer Berater – befreundeter Unternehmer oder professioneller Moderatoren – hilfreich. Oder unerlässlich. ■