



WIFU_kompakt_08:

Nachfolge im Familienunternehmen: das Phasenmodell

Nimmt man ein wenig Abstand zum „Tag X“ ein, wird deutlich, dass eine Nachfolgeregelung in der Unternehmerfamilie schon vor dem Stichtag der Übergabe reift und auch danach noch die Familie prägen wird. Dieser Sachverhalt wird als *ko-evolutionär* bezeichnet, denn Familie und Unternehmen machen diesen Prozess gemeinsam durch. Die Nachfolge in einem Familienunternehmen wird zudem nicht allein durch die Übergabe der Führungsverantwortung vollzogen. Auch die Übertragung von Unternehmensanteilen gehört dazu.

Wann beginnt die Nachfolge?

Sobald der Fortbestand des Unternehmens in der nächsten Generation in Betracht gezogen wird oder anders gesagt: solange das Unternehmen als Familienunternehmen besteht, solange begleitet das Thema Nachfolge die Familie und damit auch das Unternehmen. Die Abbildung zeigt die zehn Phasen des Wittener Modells der Unternehmensnachfolge.



Folgt die Wirklichkeit einem Schema?

Ein Vorgehen nach Schema F erweist sich in der Praxis nie als angemessen. Deshalb hat das WIFU mit jeder der zehn Phasen dieses Nachfolgemodells Fragestellungen verknüpft – jedoch keine Musterantworten und keine „Erfolgsformeln“. Die Beantwortung der Fragestellungen muss jede Familie für sich herbeiführen, darin liegt das „Erfolgsrezept“ der Nachfolgegestaltung. Entscheidend ist zunächst, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass Nachfolge kein Ereignis ist, sondern ein Prozess, der gestaltet werden kann. Im Folgenden nun einige solcher Überlegungen:

- **Phase 1:** Welche Erwartungen haben wir (Eltern, Großfamilie, Unternehmensumfeld) an Kinder? Haben wir (unausgesprochene) Wünsche an die nächste Generation?
- **Phase 2:** Eine „Erziehung zur Nachfolge“ ist ein Balanceakt. Einerseits lässt sich im Familienalltag nicht ausblenden, dass Vater, Mutter oder die weitere Verwandtschaft Unternehmer sind – „das Unternehmen sitzt mit am Familientisch“. Andererseits wollen Eltern oftmals, dass ihr Kind oder ihre Kinder unbelastet aufwachsen und nicht zu früh auf einen Lebensweg festgelegt werden. Häufig kommt noch hinzu, dass Kinder das Unternehmen als einen „Rivalen“ um die elterliche Aufmerksamkeit wahrnehmen. Hier ist die Kommunikation sehr wichtig: Wie, wie oft, mit welcher emotionalen Färbung, mit welchem Stresslevel sprechen die Eltern über ihr Unternehmen?
- **Phase 3:** In Pubertät und frühen Erwachsenenjahren können sich Zeiten beherzter Ablehnung wie bedingungsloser Zustimmung abwechseln. Eltern sollten weder das Ja eines 15- noch das Nein einer 20-Jährigen für das letzte Wort in dieser Sache halten.
- **Phase 4:** In der Ausbildungsphase der Kinder können sich unkonventionelle mit erwartungskonformen Vorstellungen abwechseln. Unabhängig von den individuellen Karrierewünschen (und wie realistisch oder „vernünftig“ sie den Eltern erscheinen) sollte in jedem Fall vermittelt werden, dass auch von den Gesellschaftern ohne operative Rolle ein Mindestmaß an Kompetenzen erwartet wird.
- **Phase 5:** Auch die Seniorgeneration muss sich mit der Nachfolge befassen. Zum einen geht es dabei um die persönliche Auseinandersetzung mit dem Ende der eigenen Führungsrolle. Zum anderen sollte ein anstehender strategischer

Wandel im Unternehmen (Expansion, Restrukturierung, Digitalisierung etc.) vollzogen und nicht auf den Nachfolger abgeschoben werden.

- **Phase 6:** Welche Kompetenzen muss der Nachfolger oder die Nachfolgerin mitbringen? Der Eintritt ins Unternehmen (und womöglich auch der Austritt) muss anhand klarer Kriterien erfolgen. Die Unternehmerfamilie als Ganzes sollte adäquate Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen für solch weitreichende Handlungen aufbauen.
- **Phase 7:** Gibt es einen Plan für das „on-boarding“ im Unternehmen? Es sollte vermieden werden, dass der Nachfolger oder die Nachfolgerin ohne definierte Funktion und ohne Zeitplan ins Unternehmen „hineinwächst“. Ohne klare Perspektive und einen Entwicklungsplan ist die Gefahr zu groß, als „ewige Juniorin“ oder „ewiger Junior“ zu enden und als „Anhängsel“ der Seniorgeneration zu fungieren.
- **Phase 8:** In der Übergangsphase werden sich beide Generationen zeitweise gemeinsam in leitender Funktion im Unternehmen befinden. Wie werden dann Meinungsverschiedenheiten und Konflikte geklärt? Wer hat wann „das letzte Wort“? Fatal wirkt es sich aus, wenn Unstimmigkeiten auf offener Bühne ausgetragen werden.
- **Phase 9:** Welche Rolle hat die Seniorgeneration künftig im Unternehmen und in der Governance? Eine beratende oder eine eng definierte Aufgabe für einen bestimmten Bereich – oder gar keine mehr? Die Klärung der Rollen und Zuständigkeiten muss klar und verbindlich sein.
- **Phase 10:** Und schließlich bedarf es neuer Inhalte für die ungewohnten Zeitressourcen, die der Senior oder die Seniorin nun auf einmal haben. Zu einem gut gemanagten Nachfolgeprozess gehört auch die Entwicklung von sinnstiftenden eigenen Aktivitäten für „die Zeit danach“.

Überschattet ein Prozess über eine so lange Zeit nicht das Miteinander der Generationen?

Gerade um das zu vermeiden, ist der bewusste und offene Umgang mit dieser Frage so wichtig. Für die Juniorgeneration muss die Möglichkeit, einen ganz anderen Lebensweg einzuschlagen, offenbleiben. Zu den Fragestellungen rund um die Nachfolge gehört also auch die nach einem Plan B. Wenn die direkten Nachkommen keine Führungsverantwortung im Familienunternehmen übernehmen wollen, muss eine Alternative entworfen werden – möglichst nicht unter Zeitdruck, sondern wohlüberlegt und durchdacht. Ebenso wichtig ist es für die abgebende Generation, dass sie Interessen, Hobbies oder Engagements für sich entwickelt, in die sie ihre Erfahrungen einbringen kann, die also nicht nur als „Zeittotschlagen“ empfunden werden.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Praxis des Familienmanagements /// Digitales Familienmanagement /// Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle /// Family Governance /// Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Die acht Weisheiten langlebiger Unternehmerfamilien /// Einführung in die Vermögenskultur /// Postpatriarchale Führung /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern **WIFU-Studie:** Weibliche Nachfolge – Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance **WIFU-Schriftenreihe:** Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen **Praxisartikel:** Rösen & Heider: Die Chancen aufgreifen. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen (in: Handbuch Mittelstand) **Leseempfehlung:** von Schlippe, Groth & Rösen: Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie: Familienstrategie über Generationen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder wifu.de/bibliothek**

