

Nachfolge ist das wichtigste Thema für eine Unternehmerfamilie – und das schwierigste für den Berater. Denn trotz endloser Literaturlisten scheint es noch immer keine Erfolgsstrategie zu geben. Ein Problem ist aus unserer Sicht, dass Nachfolge meist als zeitpunktbezogene Übergabeentscheidung beschrieben wird. Daran sind die Familien selbst nicht unschuldig. Weil hoch emotional besetzte Themen zu klären sind – Gerechtigkeit, Fähigkeiten der Kinder –, tabuisieren Familien das Thema häufig zu lange. Die Lage spitzt sich dann bei der Übergabeentscheidung zu. Und eskaliert.

nehmereltern wie alle Eltern, dass ihre Kinder den für sie passenden Lebensweg gehen können – sie wünschen sich aber gleichzeitig, dies sei der Weg ins Unternehmen. So kann es geschehen, dass die Kinder auf eine besondere Weise angeleitet werden: Interessiert es sich denn genug für den Technikbaukasten?

Diese erste Phase ist durch Erziehungsstile und Alltagstheorien der Eltern gekennzeichnet. So kann das Kind aus Sorge um dessen eigenständige Entwicklung bewusst vom Unternehmen ferngehalten werden. Oder es spürt schon im Kindesalter die Last der Nachfolge.

heit die Antwort auf die Frage, wie sie denn herausbekommen kann, was sie „wirklich“ will. Die ältere Generation dagegen überlegt, ob sie dem Vertreter der nachkommenden Generation tatsächlich die komplexe Führungsaufgabe eines oft über Jahrzehnte groß gewordenen Unternehmens anvertrauen kann und sollte. Und in welchem Grad sie ihr deshalb überhaupt die freie Wahl der Lebensführung lassen kann.

Wichtig ist es, diese Unentschiedenheit der Beteiligten als „normal“ zu begreifen (und nicht als Unsicherheit oder Launenhaftigkeit). Dass die Jüngeren nicht wis-

Aus der Forscherwerkstatt:

WIFU

Der lange Weg zur Nachfolge.

Erfolgreicher erscheint es, Nachfolge als dauerhaften Prozess innerfamiliärer Reflexion zu betrachten. Das Wittener Modell der Nachfolge beschreibt deshalb fünf typische Phasen der Familien- und Unternehmensentwicklung.

// 01. Erziehung zur Nachfolge

(Kindheit der potenziellen Nachfolger)

Die Frage nach dem „richtigen Weg“, um potenzielle Nachfolger an das Unternehmen – systematisch oder nicht systematisch – heranzuführen, ist das entscheidende Thema in dieser Phase. Wie aber lässt sich ein junger Mensch begeistern? Wie lässt sich eine Haltung, die „von innen“ kommen muss, von außen fördern oder gar hervorrufen?

In dieser Fragestellung zeigt sich die erste Paradoxie. Natürlich wollen Unter-

Es ist deshalb ratsam, das Dasein als Familienunternehmer von Beginn an – so gut es geht – als etwas Natürliches darzustellen, den Kindern das Unternehmen und dessen Historie nahezubringen, ohne sie schon in der frühen Kindheit in Richtung Nachfolge zu drängen.

// 02. Zweifel an der Nachfolge

(Jugend und junges Erwachsenenalter der Nachfolger)

In der späteren Jugendphase wird die Frage nach dem „richtigen Weg“ der Erziehung zu einem gemeinsamen Thema für Kinder und für Eltern. In der Pubertät, aber auch während der ersten beruflichen Orientierung, gilt es, die Balance zwischen Autonomie und Fremdbestimmung zu finden. Die jüngere Generation sucht in dieser Zeit der Unentschieden-

sen, ob sie in die Fußstapfen der „Alten“ treten wollen, ist ebenso strukturell angelegt wie die Unsicherheit der Senioren, ob sie den Kindern die Nachfolge zutrauen. Nutzen Sie die Möglichkeiten des Ausprobierens von Alternativen (Arbeit in den Ferien, erste Berufsjahre im fremden Betrieb). Beide Parteien gewinnen so genauere Vorstellungen darüber, wie der Übergabeprozess konkret gestaltet werden könnte – und welche alternativen Berufskarrieren denkbar sind.

// 03. Selektion des Nachfolgers

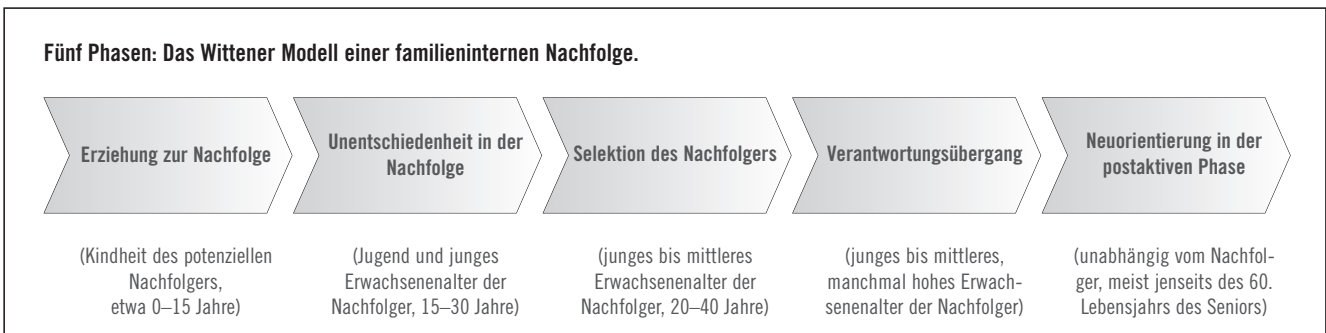
(im Alter zwischen 20 und 40 Jahren)

Die Phase, in der letztlich die Entscheidung für eine/n Nachfolger/in fällt, ist durch einen vielschichtigen sachlichen, sozialen und zeitlichen Selektionsprozess unter den Kandidaten geprägt.

Fehlen eindeutige Kriterien bezüglich der Anforderungen und klare Regeln für die Selektion unter den Geschwistern (oder zwischen ihnen und Familienfremden), sind die Entscheider oft der sogenannten Gerechtigkeitsparadoxie ausgesetzt: Die Familie will grundsätzlich alle Beteiligten gleich berücksichtigen. Die Logik der Firma verlangt jedoch eine Entscheidung. Dabei geht es um Posten und Prozente. Müsste nicht das leistungsstärkste und engagierteste Familienmitglied den größten Anteil bekommen?

ginnt der manchmal steinige Weg zur Führungsverantwortung der nächsten Generation. Nun stehen sowohl das Überleben der Firma als auch die Beziehung der Beteiligten auf dem Spiel. Frühere Auseinandersetzungen wiederholen sich nun oft verschärft: Nachfolger schwanken zwischen Überkompensation („Alles neu!“) und Regression („Papa, was soll ich machen?“). Die übergebende Generation ist dann häufig enttäuscht. Setzt der Nachfolger auf Erneuerung, wertschätzt er die Leistung

men, wählen viele Gründerpersönlichkeiten den Weg, über den Beirat oder eine Beraterposition die Geschicke der Firma weiter zu beeinflussen. Dies ist nicht automatisch negativ zu werten. Die Vorzüge einer derartigen Konstruktion entfalten sich aber nur dann, wenn die übergebende Generation die postaktive Phase tatsächlich als Beratungsaufgabe begreift. Die Senioren stehen zur Verfügung, sofern die junge Generation die Ratschläge erfragt. Wichtig ist jedoch, dass die Letztverant-



Wird diese nicht frühzeitig klar festgelegt, können potenzielle Nachfolger in die „Nachfolgefälle“ geraten. Sie bereiten sich auf eine Nachfolge vor, die dann hinausgezögert wird, bis sich alternative berufliche Pfade schließen – das „Prinz-Charles-Syndrom“. Legen Sie früh die Basisanforderungen für die Nachfolge und den Prozess der Selektion fest. Dabei sollten auch externe Ratgeber und Entscheider wie Beiräte beteiligt sind. Die junge Generation kann sich dann darauf einstellen. Im Zweifel sollten Familiennachfolger mindestens die Kompetenzen externer Geschäftsführungskandidaten mitbringen.

// 04. Verantwortungsübergang (im Alter zwischen 25 und 55 Jahren)
Mit der Entscheidung zur Wahl eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin be-

der Eltern nicht. Setzt er auf Anpassung, erweist er sich nicht als eigenständig und unternehmerisch denkend. Um dies zu verhindern, ist es wichtig, den Verantwortungsübergang als einen Prozess anzulegen. Die Nachfolgegeneration sollte schon vor der Übergabe eigenständige Projekte und Themen bearbeiten können, bei denen die „Alten“ höchstens beratend zur Seite stehen. Auch sollten weitere Führungskräfte in den Prozess involviert werden. Sie können den Übergang abfedern und fernab der schwelenden Eltern-Kind-Problematik Coachingfunktionen übernehmen.

// 05. Neuorientierung in der postaktiven Phase (meist jenseits des 60. Lebensjahrs des Seniors)
Ist der Moment des aktiven Abschieds aus dem operativen Geschäft gekom-

wortung für die Entscheidungen bei den Nachfolgern liegt. Diese Neudefinition als Berater gelingt am ehesten, wenn die Senioren frühzeitig in alternative Interessensgebiete und Hobbys investiert haben, die den Abschied vom Unternehmertum erleichtern. Selbst dann muss die Nachfolge aber nicht zwingend gelingen. Es gibt eben keinen Königsweg – nur die Chance, immerfort in der Familie im Gespräch zu bleiben. Ein offener, generationenübergreifender Dialog über Anliegen und Interessen sowie Ängste und Nöte in allen fünf Phasen erhöht die Chance, tragfähige Lösungen für alle Beteiligten und für das Unternehmen zu finden. □

Text: Torsten Groth, Prof. Dr. Arist von Schlippe, Dr. Tom Rüsen; Wittener Institut für Familienunternehmen