



## Fit für den Generationenwechsel

*von Sabine Pelzmann-Knafl*

Familienunternehmen sind anders. Sie sind durch eine ganz besondere Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Familie geprägt. Dies wird deutlich, wenn es um die Nachfolge im Familienunternehmen geht. Dann werden mit den Jahren gewachsene Haltungen mitunter zu Hürden und offene Rechnungen landen unerwartet geräuschvoll auf dem Tisch.

### **Rollentausch**

Aber selbst bei gutem Gesprächsklima zwischen den Generationen hat sich der Nutzen externer Beratung in emotionalen und unternehmerischen Aspekten inzwischen herumgesprochen. Schließlich ändern sich bei der Übergabe die Aufgaben im Unternehmen, nicht aber die Rolle in der Familie. Vater bleibt Vater, Kind bleibt Kind.

### **Der blinde Fleck**

Bei der Suche nach dem eigenen Nachfolger haben Unternehmer nicht selten nur die eigenen Kinder im Visier. Viel zu früh legen Eltern manchmal für sich fest, welches Kind am ehesten für die Nachfolge geeignet ist. Wünsche und Eignungen der Kinder bleiben unberücksichtigt und selbst, wenn die sich beruflich anders orientiert haben, halten Eltern mitunter jahrelang an ihrem Wunsch fest. Anstatt sich nach Alternativen umzusehen. Verwandte, bewährte Angestellte oder ein neuer Geschäftsführer, die ebenso geeignet wären, den Betrieb erfolgreich weiter zu führen.

### **Unternehmen statt unterlassen**

Die Familienmitglieder sollten früh genug offen über Möglichkeiten der Übernahme sprechen: ob der Betrieb innerhalb der Familie übergeben werden soll, wer geeignet ist, und wie die potentiellen Nachfolger möglichst gut auf die Übergabe vorbereitet werden können. Die Nachfolgekandidaten sollten die beste Ausbildung erhalten und möglichst viel Branchen- und Führungserfahrung in anderen Unternehmen sammeln.



## **Tag X**

Die Erfahrung zeigt, dass nicht alle unternehmerischen Entscheidungen auf den Tag X hinausgeschoben werden sollen, wenn der oder die „Junge“ übernommen hat. Für eine kontinuierliche, erfolgreiche Unternehmenspolitik ist es daher unverzichtbar, rechtzeitig Organisationsstrukturen einzurichten, die möglichst unabhängig von der Person des Übergebers sind.

## **Fließende Übergabe**

Sinnvoll ist eine mündliche oder schriftliche Vereinbarung einige Jahre vor der Übergabe. Wer, in welcher Form, mit welchen Schritten in den Betrieb hineinwachsen soll, all das sollte allen Beteiligten klar sein. Und wie die Verantwortung von einer in die andere Hand wechseln soll. Eine verbindliche Vereinbarung über den Zeitpunkt der Übergabe ist für beide Seiten sinnvoll.