

## Nachfolgeberatung aus Selbsterfahrung

Die meisten Unternehmen in Deutschland – über zwei Millionen – sind Familienunternehmen. Von 2005 bis 2009 werden in Deutschland rund 354.000 Unternehmensübergaben von Familienunternehmen erwartet.

„Dabei müssen Entscheidungen mit weitreichenden Folgen getroffen werden. Neben Familienmitgliedern können ehemalige Mitarbeiter des Unternehmens oder Unternehmensexterne die Nachfolge antreten. Außerdem kann ein Unternehmen verkauft oder – im ungünstigsten Fall – stillgelegt werden. Die Übergaben haben also nicht nur für die jeweilige Unternehmerfamilie, sondern auch volkswirtschaftlich Bedeutung, weil zahlreiche Arbeitsplätze auf dem Spiel stehen.“

Familienunternehmen funktionieren durch ein komplexes Zusammenspiel aus familiärem und wirtschaftlichem System. Viele Familienunternehmen und gerade auch die Übergaben scheitern nicht aus betriebswirtschaftlichen Gründen, sondern aufgrund innerfamiliärer Konflikte. Die Erfahrungen externer Berater zeigen, dass Konflikte in Unternehmerfamilien oft überspielt werden, um das Selbstbild der „heilen Familie“ zu erhalten. Wenn sie sich nicht mehr unterdrücken lassen, brechen sie umso stärker hervor. Schaden für die Familie und das Unternehmen ist dann oft nicht mehr abzuwenden.

Um das zu verhindern, beraten meine Partner und ich in Kooperation mit meinem Vater Randolph Rodenstock Familienunternehmen dabei, die Nachfolge frühzeitig und erfolgreich zu regeln. Dabei können mein Vater und ich auf zwei ganz unterschiedliche persönliche Erfahrungen zurückgreifen. Mein Vater wurde als Erstgeborener der vierten Generation von seinem Vater gedrängt, das Unternehmen zu über-

nehmen. Erst als dieser Druck nachließ, konnte er sich aus freien Stücken für die Nachfolge entscheiden. Die Übergabephase allerdings zog sich über 13 Jahre hin. Die Unklarheit über die Entscheidungshoheit führte immer wieder zu starken Auseinandersetzungen, die zeitweilig auch Einfluss auf den kontinuierlichen Ablauf des operativen Geschäfts hatten.

Meine Situation als Erstgeborene der fünften Generation stellte sich daher ganz anders dar. Mein Vater überließ die Entscheidung, ob ich in das Unternehmen einsteigen wollte, von Anfang an mir. So konnte ich unbelastet meinen eigenen Weg finden.

Für den Fall eines Einstiegs sollte ich ebenso qualifiziert sein wie „der beste externe Bewerber für die Geschäftsführung“. Eine objektive Beurteilung durch meinen Vater, wer tatsächlich der Geeignete für die Nachfolge ist, wäre wegen der emotionalen Nähe zu seiner Tochter schwierig geworden. Deshalb hätte hier nur eine Beratung durch externe Fachleute Klarheit schaffen können, welche konkreten objektiven Kriterien den besten Nachfolger charakterisieren.

Mein Vater hat seine Strategien für das Unternehmen immer offen kommuniziert, auch als es um die Einbeziehung eines Finanzinvestors in das Unternehmen ging. So war ich von Anfang an in den Prozess einbezogen und konnte – bei klar verteilten Kompetenzen – die Entscheidung gut mittragen.

Aus diesen Lebenserfahrungen heraus möchten wir Familien in Übergabesituationen vor allem drei Dinge vermitteln:

- Alle Beteiligten müssen sich immer wieder klarmachen, was sie selbst wirklich wollen und wozu.
- Die Beteiligten sollten offen kommunizieren, vor allem ihre jeweiligen Erwartungen und Befürchtungen.
- Der Übergabeprozess sollte durch Einbeziehung externer Berater professionell moderiert werden.

Als Frau und erstgeborene Tochter treibt mich auch noch eine ganz eigene Motivation in die Beratung von Familienunternehmen. Nach wie vor wird bei der familieninternen Übergabe oft ausschließlich das Augenmerk auf den Junior und nicht die Juniorin gelegt. Nur etwa zehn Prozent der Familienunternehmen werden an Töchter weitergegeben. Dabei könnte durch die stärkere Berücksichtigung der Töchter das Problem des zunehmenden Mangels an Übernehmern entschärft werden.

Die überwiegend männliche Nachfolge beruht auf der lange Zeit üblichen Primogenitur, nach der der erstgeborene Sohn automatisch das Unternehmen erben und Geschäftsführer werden sollte. Begünstigt wurde diese Regel durch die geringere berufliche Qualifizierung der Töchter. Seit geraumer Zeit gerät die Primoge-

nitur durch die Emanzipation der Frauen unter Legitimationsdruck, zumal Frauen inzwischen mindestens ebenso gut ausgebildet sind. Eine Zurücksetzung wird von den Töchtern heute daher auch viel kränkender erlebt.

Dabei gehen Töchter mit dem Nachfolgethema nachweislich sensibler um, geben dem Vater das Gefühl, dass er auch noch nach der Übergabe gebraucht wird. Sie bemühen sich eher um Kontinuität statt kompletten Wandel und sorgen auch in Konfliktsituation für die Aufrechterhaltung der Beziehungen.

Als Beraterin möchte ich die Töchter in Familienunternehmen dabei unterstützen, ihre Situation zu verbessern, indem sie frühzeitig ihre eigenen Wünsche und Ziele erkennen. Sie können sich dann, wenn sie die Nachfolge anstreben, besser positionieren und größere Akzeptanz erlangen. Gehen sie nicht ins Unternehmen, können wir gemeinsam eine andere – eigene – tragfähige Perspektive entwickeln. Schließlich habe ich das selbst auch geschafft.“

NaviGet GmbH  
Sitz der Gesellschaft  
Lindberghring 1  
33142 Büren  
Tel. 02955/743-470  
Fax 02955/743-299  
info@naviget.de

Niederlassung  
Brienner Straße 12  
80333 München  
Tel. 089/287027-14  
Fax 089/287027-15