

Nachfolge – Eine Familienstrategie hilft
Unternehmern dabei, den Generationswechsel vorzubereiten

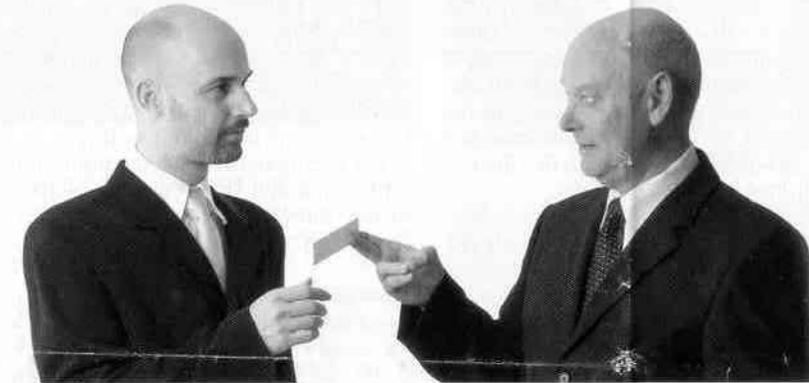
Heute den ersten Schritt tun

In rund 5800 Südtiroler Unternehmen steht eine Betriebsnachfolge an, weil der Inhaber das pensionsfähige Alter erreicht hat. Warum es sich lohnt, **rechtzeitig eine entsprechende „Familienstrategie“ zu entwickeln**, erklärte Expertin Kirsten Baus bei einer Tagung der Handelskammer.

Bozen – Generationswechsel und Nachfolge sind ein immer aktuelles Thema. Auch in Südtirols Unternehmenslandschaft, die hauptsächlich von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt ist, stehen laut Daten der Handelskammer in rund 5800 Unternehmen Übergeben an, da der Betriebsinhaber das pensionsfähige Alter erreicht hat. Das heißt, etwa 16 Prozent aller aktiven Unternehmen im Land stehen unmittelbar vor der Herausforderung, die Nachfolge in der Firma zu regeln. Wohl auch aus diesem Grund organisierte der Service für Unternehmensnachfolge der Handelskammer Bozen am Dienstag eine Tagung mit dem Titel „Erfolgreich über Generationen“. Eine der Referentinnen der Veranstaltung, die „Strategien für die Unternehmensnachfolge“ aufzeigen wollte, war die deutsche Spezialistin für Familienstrategie und Nachfolgeplanung Kirsten Baus. In ihrem Vortrag stellte die Juristin, die das Institut für Familienstrategie in Stuttgart leitet, gleich eingangs fest, dass die Nachfolgeregelung in vielen Familienunternehmen ein Tabuthema darstellt. Warum die Nachfolge nur selten rechtzeitig thematisiert wird, führt die Expertin darauf zurück, dass die Familienmitglieder gleichzeitig sowohl Teil der Familie sind als auch Positionen innerhalb der Firma bekleiden. „Und genau das

Gleichzeitig Vater und Chef sein

kann mitunter zum Problem werden“, erklärt sie, „denn die Beteiligten sind oft nicht in der Lage, die beiden Ebenen zu trennen: Anstatt von Chef zu Abteilungsleiter, sprechen sie von Vater zu Sohn miteinander. Das Problem daran ist, dass die Sachebene häufig verlassen wird; die Beteiligten argumentieren nicht mehr rational, sondern emotional.“ Besonders in Sachen Nachfolge könne dieser Umstand gefährlich werden, so Kirsten Baus, da es im Handeln nicht mehr vordergründig um die Zukunft des Unternehmens geht, sondern um familiäre Belange.



Die Nachfolgeregelung sollte in Familienunternehmen kein Tabuthema sein

Um solche familiären Konflikte zu vermeiden, wird das Thema der Nachfolgeregelung dann meist gar nicht mehr angesprochen. „Dabei wäre es

in familiengeführten Firmen wichtig, nicht nur eine Unternehmensstrategie auszuarbeiten, sondern auch eine Strategie für die Familie und die Nachfolge“, bekräftigt Baus. Wird ein Generationswechsel nämlich nicht oder nicht rechtzeitig durchdacht und geplant, kann das im schlimmsten Fall zum Scheitern des Unternehmens führen. „Zwar schafft es die zweite Generation oft trotzdem, den Betrieb zu übernehmen und weiterzuführen, spätestens in der dritten Nachfolgenera- tion werden fehlende Strukturen und Absprachen aber offensichtlich – nur knapp fünf Prozent der mittelständischen Unternehmen schaffen es in die dritte Generation“, gibt die Expertin zu bedenken und meint weiter: „Die Zer-

splitterung der Firma wird in der Regel nämlich von Generation zu Generation größer: Nicht mehr Bruder und Schwester, sondern Cousins und Kusinen müssen dann miteinander arbeiten, was nicht immer einfach ist. Die größer werdende Zahl an Gesellschaftern – und damit an Entscheidern – kennt sich nicht mehr so gut, wie es etwa Geschwister tun, es handelt sich um Menschen mit verschiedenen Interessen, die dem Unternehmen häufig emotional, aber auch aus einem fachlichen Gesichtspunkt nicht mehr so nahe stehen.“ Je höher der Grad der Entfremdung wird, desto schwieriger werde es, Sachfragen zu klären und die Weiterentwicklung des Unternehmens zu garantieren.

Doch wie lassen sich solche negativen Entwicklungen vermeiden? Kirsten Baus, die davon überzeugt ist, dass Familienunternehmen nur dann stark sein können, wenn die Familie hinter dem Unternehmen eine geschlossene Einheit bildet, rät Unternehmern dazu, spätestens im Alter von 50 Jahren darüber nachzudenken, wie die Führung des Betriebs in Zukunft aussehen könnte.

Die Entwicklung der entsprechenden „Familienstrategie“ sollte dabei nicht vom Senior allein, sondern von allen Familienmitgliedern erarbeitet werden. Zuerst sollten die Beteiligten eine Art Bestandsaufnahme machen, die bestehenden Strukturen und Rollen in der Firma analysieren, um dann Werte,

Ziele und Rollen für die Zukunft festzulegen. In Bezug auf die Werte sollten sich die Familienmitglieder fragen, was sie verbindet, die Grundlagen der eigenen Unternehmenskultur müssen erkannt werden. Hinsichtlich der Ziele wird dann beschlossen, in welche Richtung sich der Familienbetrieb weiterentwickeln soll. Wenn darüber Klarheit herrscht, kann die Familie damit beginnen, über die Rollen und Aufgaben im Unternehmen zu sprechen, die jeder Einzelne in Zukunft wahrnehmen soll, über eine Verteilung von Anteilen oder die Besetzung der operativen Geschäftsführung. Dabei muss versucht werden, sämtliche Möglichkeiten durchzuspielen und auf alle wichtigen Fragen Antworten zu finden. Wollen wir das Unternehmen in der Familie halten oder verkaufen? Soll es ein Familienmitglied führen oder ein Außenstehender? Welche Qualifikation braucht das Familienmitglied? Wer

Familienstrategie und Familiencharta

aus der Familie kann welche Rolle im Unternehmen spielen? Wie lösen wir den Konflikt zwischen Unternehmens- und Individualinteressen? Und wann übergibt der Senior die Verantwortung und welche Rolle spielt er danach?

Die Beantwortung der Fragen ergibt ein gemeinsam erarbeitetes Konzept für die Zukunft des Unternehmens, das anschließend in einer sogenannten „Familiencharta“ festgehalten wird. Kirsten Baus: „Dieses Papier dokumentiert das Gesamtergebnis, hinter dem alle Beteiligten stehen sollten; die Charta ist eine Art moralisches Grundgesetz für die Unternehmerfamilie. Sie gibt die Stabilität, die die Unternehmerfamilie benötigt, um langfristig zu planen und um die Nachfolge rechtzeitig und richtig einzuleiten.“ Dieses richtige, aber vor allem das rechtzeitige Handeln in Bezug auf die Nachfolgeregelung legt die Expertin für Familienstrategie den Unternehmern besonders ans Herz, als sie ihren Vortrag beendet: „Fangen Sie mit kleinen Schritten an“, sagt sie, „aber spätestens heute!“