

Erfolgreich scheitern

Familieninterne Betriebsnachfolge

Es ist so weit. Sind Sie bereit? Innerhalb der nächsten Jahre werden Sie Ihr Unternehmen an Ihre Tochter oder Ihren Sohn übergeben?

Und Sie möchten als Sohn oder Tochter den elterlichen Betrieb übernehmen? Sie sind als NachfolgerIn bereit, das Erbe Ihrer Eltern anzutreten? Ich gratuliere Ihnen zu diesem Schritt. Doch was müssen Sie tun, damit dieses Vorhaben auch erfolgreich funktioniert? Oder betrachten wir das Ganze einmal von der anderen Seite:

>> **Wie können Sie erfolgreich scheitern?** <<

Die Übergabe des Unternehmens an ein Familienmitglied ist ein einmaliges Ereignis. Sie wissen noch nicht, was auf Sie zukommen wird. Und damit das auch so bleibt, ist es besonders wichtig, dass Sie diesen einmaligen Prozess auf keinen Fall gut planen und sich nur auf das Gespür für „das Richtige“ verlassen. Verhindern Sie eine gut strukturierte Vorgehensweise, denn: je besser die Betriebsübergabe im Vorhinein geklärt und geplant ist und einzelne Teilschritte fixiert wurden, desto größer ist die Chance, dass die Umsetzung auch gut funktioniert.

Immer wieder muss ich auch feststellen, dass es in dieser Phase vielmehr um Vermutungen geht und dass unausgesprochene Erwartungen vorherrschen, aber klare und offene Kommunikation und Transparenz oftmals fehlt. Dieses Phänomen zeigt sich immer dort, wo es eine starke gemeinsame Sprache gibt. Und in Familienunternehmen fließt die gemeinsame Sprache, der Schlüssel oder Code der Familie, auch in den unternehmerischen Alltag ein. Gerade dann, wenn wir schon ohne Worte wissen, was Bruder, Schwester, Vater, Mutter eigentlich sagen will, gerade dann sind Missverständnisse vorprogrammiert. Je vertrauter und näher wir Menschen sind, desto vertrauter sind uns ihre

Verhaltensmuster, ihre Bedürfnisse. Oft genügt ein Blick und man weiß, was Sache ist. Etwas Besonderes, Einzigartiges, Verbindendes aber auch etwas, das Missverständnisse und unausgesprochene, unterschiedliche Erwartungen erzeugen kann. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass Sie weiterhin nicht über Ihre unterschiedlichen Erwartungen reden und auf keinen Fall transparente Vereinbarungen treffen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Sie der Versuchung widerstehen müssen, externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Familieninterne Betriebsübergaben scheitern immer wieder, wenn auf das Expertenwissen von externen BeraterInnen verzichtet wird. Je weniger Erfahrungen NachfolgerInnen mitbringen, desto erfolgreicher können sie scheitern. Ist der/ die NachfolgerIn bereits vor der Übergabe im betreffenden Unternehmen beschäftigt, werden sonst die Routine der Arbeitsabläufe zu stabil und die Akzeptanz der MitarbeiterInnen zu groß.

>> **Je weniger Sie als NachfolgerIn wissen desto besser.** <<

Auch ist es immer eine erfolgreiche Störung, wenn Sie den MitarbeiterInnen des Unternehmens von heute auf morgen als neuer Chef/ neue Chefin präsentiert werden. Und scheuen Sie nicht davor zurück, deutlich zu signalisieren, dass sie ja schließlich der Sohn/ die Tochter sind und somit das selbstverständliche Anrecht auf die höchste hierarchische Unternehmensposition haben.

Neben den oben genannten Faktoren darf es auch keine Freiwilligkeit in der Übernahme geben und muss die Rücktrittsbereitschaft der Eltern stark eingeschränkt sein. Wenn Eltern zu konkrete Zukunftspläne haben, dann kann es möglicherweise eine erfolgreiche Übergabe unterstützen. Deswegen versuchen Sie erst gar nicht eine sinnvolle, Sie ausführende und verantwortungsvolle Tätigkeit außerhalb des Unternehmens zu finden. Dies erleichtert und bestärkt sonst Ihr Kind in seiner neuen beruflichen Rolle. Auch sollte es sich für den Nachfolger/ die Nachfolgerin um eine möglichst unattraktive Tätigkeit handeln. Es ist ganz wichtig, dass Kinder das Unternehmen nur übernehmen, weil es sich die Eltern wünschen. Die eigene Karriereentwicklung sollte keinen Platz in dieser Entscheidungsphase finden.

Durch individuelle Nachfolgeregelung wird

Erfolgreich scheitern

Familieninterne Betriebsnachfolge

gewährleistet, dass die Betriebsübergabe den Eigenheiten des Unternehmens und der handelnden Personen mit Ihren individuellen Motiven, Wünschen, Bedürfnissen, Fähigkeiten, Befürchtungen und auch Emotionen gerecht wird. Wer also versucht eine individuelle Lösung zu gestalten ist selbst Schuld, wenn die Übergabe dann erfolgreich funktioniert.

Erfolgreiches Scheitern ist auch nur dann möglich, wenn Sie diese große unternehmerische Veränderung so gestalten, dass klar ist, wer auch weiterhin das Sagen hat. Lassen Sie es ja nicht zu, dass sich eine partnerschaftliche Beziehung entwickeln kann. Die familiären Rollen ändern sich nie, Väter und Mütter werden immer Eltern Ihrer Söhne und Töchter bleiben.

Ein partnerschaftliches, erwachsenes Miteinander ist ein Grundpfeiler für eine vertrauensfördernde Unternehmensgestaltung und verhindert möglicherweise das Ziel erfolgreich zu scheitern.

Zusammenfassung – Familieninterne Betriebsnachfolge – erfolgreich Scheitern :

- Auf keinen Fall eine Übernahme rechtzeitig planen
- Die Betriebsübergabe muss automatisch erfolgen
- Einzige Vereinbarungen sind familiärer Empfehlung, mündlichen Zusagen und unausgesprochenen Selbstverständlichkeiten
- Hören Sie den anderen nicht zu
- Ignorieren Sie andere Meinungen und Sichtweisen einfach
- Klären Sie keine unterschiedlichen Erwartungen

- Versuchen Sie ja nicht den anderen zu verstehen oder eine gemeinsame und für alle passende Lösung zu erarbeiten
- Die Unfreiwilligkeit der Nachfolge ist ein weiteres Um und Auf
- Entwickeln Sie als Eltern keine Zukunftspläne für die Zeit nach der Übergabe
- Ziehen Sie ausnahmslos interne Involvierte und ja keine familien- und unternehmensexterne Dritter als Berater hinzu
- Unterlassen Sie Wertschätzung und Akzeptanz sowie die Bereitschaft einen gemeinsamen Weg zu finden

Wenn Sie mehr zum Thema Familieninterne Betriebsnachfolge wissen und auch gleich wertvolle Tipps in der erfolgreichen Nachfolgegestaltung erfahren möchte:

Buchtipp:
„Familieninternen Betriebsnachfolge“
Elisabeth Sechser, MSc



Die Autorin Elisabeth Sechser ist Expertin in der Beratung von Familienunternehmen und unterstützt bei der Unternehmensnachfolge, bei Unternehmensführungs- und Managementfragen, der Gestaltung der Zusammenarbeit und Kommunikation sowie bei der Klärung von Rollen und beruflichen Anforderungen im Unternehmensalltag.



Elisabeth Sechser, MSc
sichtart Organisationsentwicklung
www.sichtart.at