

Familieninterne Nachfolge per Copy/Paste?

Manch ein Unternehmer macht sich früh Gedanken über die Zukunft seines Unternehmens nach seiner aktiven Tätigkeit. Er will folgende Fragen beantworten: Wer kann mein Werk fortführen? Vielleicht eines meiner Kinder?



Es scheint die einfachste Lösung zu sein, wenn eine eingespielte Führungsorganisation nur an einer Position – jener des Eigentümers – eine Änderung erfährt und die bisherige erfolgreiche Strategie fortgeführt wird. Sollte der Nachfolger das fachliche Rüstzeug mitbringen und charakterlich ähnlich aufgestellt sein wie der Patron, so scheint die Stabübergabe keine Probleme nach sich zu ziehen.

Gerade bei der Übergabe an Söhne und Töchter gibt man sich dieser Vereinfachung nur zu gerne hin. Die Realität ist aber stets komplexer – und eine unreflektierte «Inthronisierung» eines einzelnen Nachkommen nicht ratsam, auch wenn sie funktionieren kann. Es sprechen zwei Argumente dagegen:

Erstens braucht das Unternehmen eine Führung, die den künftigen Herausforderungen des Marktes gewachsen ist; dazu ist die aktuelle Strategie nicht immer die richtige. Ein Nachkomme kann geeignet sein, das Unternehmen strategisch neu aufzustellen. Er sollte dafür aber mit genügend Eigenständigkeit agieren können. Das Einleiten eines Strategie-Prozesses vor der Nachfolge und unter Einbezug der Nachkommen kann helfen, diese zu gewährleisten.

Zweitens dürfen die Geschwister nicht vergessen werden. Vielfach sind diese auch an einer operativen Rolle im Unternehmen interessiert oder durch erbrechtliche Regelungen wirtschaftlich beteiligt. Dies birgt Konfliktpotenzial für die Familie und für das Unternehmen. Ein strukturierter Prozess im Rahmen einer Familienverfassung sorgt für klare Regelungen und transparente Kommunikation.

Ein unreflektierter «Copy/Paste»-Ansatz wird nur in den seltensten Fällen eine stabile Lösung hervorbringen. Sowohl im Unternehmen wie auch in der Familie braucht es ein Mindestmass an Reflexion, um beide auf die Veränderungen bei einer Nachfolge vorzubereiten.

*Stefan Schneider, Senior Manager bei Continuum AG
St. Gallen, www.continuum.ch*