

# Wenn niemand übernehmen will

**Haben Sie noch die Vorstellung, dass die Nachfolge durch einen Erben die einzige Möglichkeit in einer Unternehmensstrategie ist? Oft wollen Nachkommen nämlich gar nicht übernehmen. Ebenso wenig wollen andere, dass das Geschäft verkauft wird.**



Die Haltung der Generation X oder Y zur Nachfolge ist oft anders als bei früheren Generationen: Manche streben nach Selbstverwirklichung, andere wollen partout nicht in die Fussstapfen ihrer Eltern treten, möglichst kein Eigentum halten oder nicht einsteigen, weil sie schon eine gute Position innehaben. Der emotionale Aspekt ist aber immer zu beachten, denn viele sind mit dem Unternehmen aufgewachsen. Diese intuitive Bindung veranlasst viele, das Unternehmen im Familienbesitz zu halten und mittels externem Management weiterzubringen.

Was sind die ersten Schritte, wenn in Ihrem Unternehmen eine solche Konstellation besteht? Als Eigentümer und als Familie müssen Sie zuerst die Familien- und die Unternehmensstrategie definieren, ob diese nun durch familieninterne oder -externe Manager verfolgt werden.

Besonders die Familienstrategie stellt eine hohe Anforderung an alle Familiengesellschafter dar. Sind die Familien schon in 3. oder 4. Generation im Besitze der Firma, ist es unerlässlich, eine Struktur (zum Beispiel Familienrat) zu schaffen, um den verzweigten Familienstamm auf eine gemeinsame Linie zu bringen, um handlungsfähig zu bleiben und mitbestimmen zu können. Im familienstrategischen Prozess sollen sich die Mitglieder auch auf gemeinsame Werte in Bezug auf Familie und Unternehmen einigen. Dies schafft die Voraussetzung, dass die Familienvertreter den Willen der Unternehmerfamilie – z. B. im Verwaltungsrat – weiterhin vertreten können. Dies schliesst wertbasierte Vorstellungen der Unternehmerfamilie mit ein.

Jeder im Unternehmen muss sich zudem bewusst sein, dass die bisherigen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sich radikal verändern werden. Eine professionelle Vorbereitung ist dabei entscheidend für einen möglichst reibungslosen Übergang.

*Matt Moser, Associate Partner der Continuum AG,  
www.continuum.ch*