

Unternehmensnachfolge erfolgreich umgesetzt

Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge gehört zu den wichtigsten Aufgaben im Leben eines Unternehmers. Doch häufig werden die notwendigen Klärungsschritte nicht vorangetrieben. Die Nachfolgefrage fordert den Unternehmer heraus Bilanz zu ziehen und - sowohl auf geschäftlicher als auch auf familiärer Ebene - einzuschätzen welche Stärken, Optimierungsfelder und Lösungsmöglichkeiten bestehen. Es geht dabei um die dauerhafte Überlebensfähigkeit des Unternehmens und die Harmonie, den Zusammenhalt in der Familie. Für einen solchen Prozess braucht es Ruhe und Distanz vom operativen Geschäft und vor allem die Bereitschaft sich auf diese Themen auszurichten. Die Unternehmer, die sich mit Voraussicht der Thematik stellen, haben große Chancen sowohl gute Lösungen für das Unternehmen als auch für die Familie und nicht zuletzt für sich selber zu finden. Gerade wenn man geschäftlich gewohnt ist sich mit der gegebenen Marktsituation auseinanderzusetzen und Lösungen für spezifische Kundenbedürfnisse zu finden, sollte diese Kompetenz auch in der Nachfolgefrage angewendet werden.

Um gute, getragene Lösungen in der Nachfolgefrage erarbeiten zu können, ist eine saubere Trennung der Familien- und Organisationsthemen notwendig. Überlässt man diese Themen dem Spiel der Kräfte, versucht man nicht entsprechend der jeweiligen Gesetzmäßigkeiten und Ordnungsstrukturen zu handeln, ist die Gefahr gegeben, dass ungelöste Konflikte eine behindernde bis hin zu einer zerstörerischen Dynamik entwickeln.

Die Nachfolgeregelung ist eben auch ein emotionaler Prozess des Gebens und Nehmens, in dem die Werte, Haltungen und Rollenvorstellungen und -möglichkeiten der Betroffenen deutlich werden bzw. geklärt werden sollten. Man hat es hierbei nicht zuletzt mit einer brisanten Mischung aus Liebe, Macht und Geld zu tun. Die größten Gefahren, aber auch die größten Chancen liegen in der Familie selbst. Die konsequent erfolgsorientierte Ausrichtung der Firma ist ebenso wichtig wie die Stärkung von Zusammenhalt und Harmonie in der Familie.

In der Praxis aber wird häufig genug diese Dimension der Nachfolgethematik nicht gesehen bzw. nicht berücksichtigt. Es sind in der Regel Juristen und Steuerexperten am Werk, die nicht selten der Meinung sind, die familiendynamischen Themen - mal eben so - mitregeln zu können. Doch genau hier liegt offenkundig der Mangel in der professionellen Begleitung und Beratung der Unternehmensnachfolge. Es fehlt häufig eine neutrale Instanz, die für eine gesunde Reflexion und genaue Wahrnehmung sorgt und Einsichten ermöglicht.

Familiendynamische Prozesse sind eben nicht mit den Mitteln des Kalküls und der rein verstandesmäßigen Ausrichtung zu lösen. Hier braucht es gezielte und kompetente Unterstützung, denn ein Familienunternehmer kann es sich – will er den Fortbestand des Unternehmens auf Dauer sichern – nicht leisten die Familienthemen unberücksichtigt zu lassen.

Da es eben auch um Einfluss, Ehre, Familiengeschichte, um Absicherung, Emotionen, Liebe, Anerkennung, Konflikte und vieles mehr geht, ist ein professionelles Familienmanagement unbedingt notwendig bzw. anzuraten. So kann, durch gute Kommunikation und klärende Prozesse, dem sich oftmals einschleichenden Neid, Eifersucht und Missgunst-Virus (NEM-Virus) begegnet werden.

Auf Basis von Fairness, Offenheit und Transparenz unter den Familienmitgliedern können die relevanten Themen besprochen und bearbeitet werden. Fragestellungen, die es zu klären gilt sind:

1. Identität und Werten

Worauf ist die Familie stolz? Was macht die Identität der Familie aus? Für welche Werte steht die Familie? Wie kann das Vertrauen innerhalb der Familie erhalten werden?

2. Zielen des Unternehmens

Was wissen die Beteiligten über das Unternehmen und wo liegen die Defizite? Welche Zukunftsperspektive besteht für das Unternehmen? Wie wollen und können sich die einzelnen Familienmitglieder in das Unternehmen einbringen? Wer übernimmt persönliche Haftungen?

3. Rollen und Verantwortlichkeiten

Wer gehört zur Familie? Wer soll und wer darf was? Wer hat und wer bekommt was?

4. Spielregeln und Umgangsformen

Wie geht man mit Konflikten um? Wie werden Kommunikation und Kooperation gefördert?

Auf dieser Weise erarbeitete echte und getragene Lösungen brauchen Zeit und Geduld, sie sind akzeptabel für alle Beteiligten und sichern letztlich den Fortbestand des Familienunternehmens und sie können dann auch mit Glaubwürdigkeit und Vertrauen im Unternehmen umgesetzt werden. Der gelebte Zusammenhalt und die besondere Kraft der Unternehmerfamilie kann so - über Generationen - für das Unternehmen wirksam sein.

- Die Nachfolge kann demnach gut und im Einvernehmen mit den Beteiligten gelingen, wenn:
- die Bereitschaft zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Klärung und frühzeitige Thematisierung besteht
- die Unternehmensstrategie, einschließlich der Regelung des Übergangs, erarbeitet wird (Unternehmensstrategie) und
- die Beachtung und Klärung der persönlichen und familiendynamischen Fragen der Familienmitglieder, u.a. die persönlichen Lebensplanung und Zukunftsfragen des Seniors und des Nachfolgers (Familienstrategie) ermöglicht wird.

Das Dr. Kappe Consulting Vorgehensmodell zur Nachfolgeregelung berücksichtigt diese Prämissen. Expertise sowohl für die familien-dynamischen als auch für die organisations-dynamischen Themen wird in einem integrierten Gesamtverfahren angewendet.

Haben Sie Fragen, Anregungen. Nehmen Sie Kontakt mit mir auf: info@drkappeconsulting.de