

# Die Nachfolger rechtzeitig aufbauen

Zu Freud und Leid des Generationenübergangs in Familienunternehmen

**Die Nachfolge aus der Familie erfolgreich zu gestalten, gelingt in Familienunternehmen leider nicht immer. Dabei sind nur wenige Aspekte wirklich wichtig. Erstens muss rechtzeitig ein Mitglied der Familie grundsätzlich in der Lage sein, eine Führungsrolle zu übernehmen. Zweitens muss sie bzw. er die Rolle überhaupt einnehmen wollen. Und drittens, das ist das Wichtigste: Der Vorgänger muss loslassen.**

Beispiele, in denen ein Übergang gar nicht oder erst nach mehreren Anläufen gelang, möchte ich hier nur anonymisiert nennen. In einem Fall haben zwei Brüder ein sehr erfolgreiches Sondermaschinenbau-Unternehmen gegründet. Der eine war für den Verkauf und der andere für den Innendienst incl. der Produktion verantwortlich. Die Charaktere der beiden ergänzten sich hervorragend. Man bestimmte, dass je ein Sohn aus jeder Linie das Unternehmen fortführen sollten. Der Sohn des extrovertierten Verkäufers war ebenso extrovertiert und erfolgreich, während der Techniker am Ende so introvertiert war, dass man (zum Glück) nach wenigen Jahren der Zusammenarbeit entschieden hat, das Unternehmen zu verkaufen. Man konnte sich nicht darauf einigen, nur den etwas „weicheren“ durch einen externen Manager zu ersetzen.



In einem zweiten Fall hat der Gründer bis in seine Mittachtziger im Unternehmen so aktiv mitgewirkt, dass der dann knapp sechzigjährige Sohn nach dem Tod des Vaters keine Lust mehr hatte, das Unternehmen zu führen. Er hatte bis dahin immer im Schatten des immer noch entscheidenden Vaters gestanden und direkt an die dritte Generation abgegeben: Das typische „Prinz-Charles-Syndrom“. Schade um den Menschen, der sich weder lösen noch selbst verwirklichen konnte. Geld allein hat in dem Fall definitiv nicht glücklich gemacht.

Auch das Gegenteil kann eine schlechte Variante sein: In einem erlebten Fall wollte die gesamte Familie, dass das Kind aus dem Studium heraus direkt in das elterliche Unternehmen einsteigt. Dem „Kind“ fehlten jedoch alle Erfahrungen der Welt, um das Unternehmen später erfolgreich zu führen. Es hat ja lediglich von den Eltern gelernt und diese Welt für die einzig richtige gehalten. Führungsfähigkeiten und Wissen aus anderen Bereichen oder Unternehmen waren leider nicht vorhanden, um neue, frische Perspektiven und Ideen einzubringen. Das schleichende Scheitern war vorprogrammiert.

Erfolgreiche Nachfolgen sind von langer Hand geplant. Die Kinder werden ihren Neigungen entsprechend geschickt ausgebildet. Praxis und Erfahrungen sollten einige Jahre gezielt außerhalb des eigenen Unternehmens gesammelt werden – am besten auch noch in anderen Ländern und Kulturen. Erst wenn die Lehrjahre abgeschlossen sind und auch die Kinder wirklich Spaß an der Aufgabe haben, Unternehmer zu sein, sollte man sie an das Steuer lassen.

Der schwierigste Schritt ist dann das Loslassen der Vorgängergeneration zum richtigen Zeitpunkt. Zu gern möchte man den Kindern noch lange mit guten Ratschlägen zur Seite stehen und im Worst Case sogar noch deren Entscheidungen „abfangen“. – Nein: Wenn die Nachfolger wirklich inthronisiert sind, sollte man die neuen Entscheidungen akzeptieren, die gerade in der heutigen Zeit durchaus „anders“ sein können, aber nicht falsch sein müssen. ■

*Dr.-Ing. Arno Rogalla, Rogalla Consulting, Bad Bramstedt, ist Interim Manager und Unternehmensberater in der Kunststoff verarbeitenden Industrie. Kontakt: redaktion@k-profi.de*

**ROWA GROUP**  
**UPCOMING**  
 OCTOBER 16. -23. 2019  
 HALL 8A, BOOTH B28

**ROMIRA**  
 Technische Kunststoffe und Blends

**Tramaco**  
 Chemische Treibmittel, Additivmasterbatches, Haftvermittler, Primer

**ROWA MASTERBATCH**  
 Farb-, Additiv- und Kombinationsmasterbatches

**ROWA LACK**  
 Spezial-Lacksysteme, Toplacke, Pigmentpräparationen

**ROWASOL**  
 Flüssige Farb- und Additivcompounds, Dosiersysteme

info@rowa-group.com  
 +49 4101 706 06

**rowa-group.com**