

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

The Pioneer

The Pioneer Expert
31.05.2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

Nachfolge

Familienunternehmen: So gelingt der Generationenübergang



© The Pioneer

Die Frage der Nachfolge ist in Familienunternehmen ein Evergreen. Nicht wenige Unternehmen sind an dieser Aufgabe gescheitert. Die Bedeutung eines gelungenen Generationenübergangs ist also groß – wie es funktionieren kann, erklären Dr. Leonie Fittko und Dr. Marcel Megerle.

Familienunternehmen müssen sich nicht nur am Markt behaupten, sondern auch immer wieder neue Wege in ihrer eigenen Familie suchen und finden: Der Generationenübergang ist das charakteristische Merkmal von Familienunternehmen.

Die Nachfolgefrage im Sinne der Führungsnachfolge sowie der Eigentumsnachfolge stellt sich in jedem Generationenübergang aufs Neue und stellt die kritische Phase in jedem Familienunternehmen dar:

Laut Einschätzung der Stiftung Familienunternehmen erreichen zehn Prozent der Familienunternehmen in Deutschland die 3. Generation, die 4. Generation dann nur noch fünf Prozent.

Gründe für diese hohe „Sterberate“ von Familienunternehmen (in Nicht-Familienunternehmen sieht es im Vergleich nicht besser aus), sind nicht nur in den Unternehmen und am Markt zu suchen, sondern

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

The Pioneer

The Pioneer Expert
31.05.2024

Familienkultur

Familienstrategie

Nachfolge

Transformation

ebenso in den zugehörigen Unternehmerfamilien – und hier insbesondere im Generationenübergang, in den Prozessen der Nachfolge.

Um die Relevanz in Zahlen auszudrücken, kann auf eine im Januar 2024 vom ifo Institut und der Stiftung Familienunternehmen veröffentlichte Studie verwiesen werden. Demnach steht in den nächsten drei Jahren in 43 Prozent der Familienunternehmen eine Unternehmens- oder Anteilsübertragung von einer auf die nächste Generation an. Laut Schätzungen der Wissenschaftler des IfM Bonn stehen so jährlich in 30.000 Familienunternehmen Übergaben an; die KfW geht sogar von noch wesentlich höheren Zahlen aus.

Ein Großteil der Nachfolgeprozesse in deutschen Familienunternehmen spielt sich für die Öffentlichkeit im Verborgenen ab: Viele Familienunternehmer meiden die Öffentlichkeit und kommunizieren höchstens das Endergebnis im Sinne der vollzogenen Nachfolge mit einem neuen Familienmitglied in operativer oder kontrollierender Position. Andere suchen die Öffentlichkeit explizit, wie **Wolfgang Grupp**, der seit Januar 2024 nicht mehr Geschäftsführer des Bekleidungsherstellers Trigema ist. Über die letzten Jahre konnte man das Ringen in der Unternehmerfamilie Grupp um die operative Nachfolge im Sinne der Führung des Unternehmens in den Medien mitverfolgen.

Loslassen und Zupacken gleichzeitig

Am Beispiel Trigema konnte beobachtet werden, dass es auf der einen Seite Mitglieder der nächsten Generation braucht, die Interesse haben, die bereit stehen, die die Nachfolge wirklich wollen. Auf der anderen Seite steht die Senior-Generation, die die Leitplanken des Nachfolgeprozesses vorgibt. Im traditionellen Verständnis eines Patriarchen hat Wolfgang Grupp die Regeln vorgegeben und die Öffentlichkeit mit so manchem Detail seiner Vorstellungen überrascht. Die Senior-Generation muss dann aber auch loslassen und der nächsten Generation das Feld räumen. Formal hat Wolfgang Grupp dies nun getan, wie es hinter den Kulissen aussieht, wissen wir noch nicht.

So sind diese beiden Bewegungen Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Nachfolge: das Zupacken der nächsten Generation und das Loslassen der sich zurückziehenden Generation. Und diese beiden Bewegungen sind abhängig voneinander, bedingen sich gegenseitig:

Die nächste Generation kann nur zupacken im Sinne der unternehmerischen Verantwortung, wenn die Senior-Generation loslässt. Und die Senior-Generation wiederum kann nur loslassen, wenn auch jemand da ist, der oder die zupackt und den Staffelstab übernimmt.

Schwierigkeit im Nachfolgeprozess: Die Suche nach geeigneten Kandidaten

Die Nachfolge durch Familienmitglieder in der Führung von Familienunternehmen ist heute nicht mehr so selbstverständlich, wie sie es in der Vergangenheit einmal war. Dies hat verschiedene Gründe, allen voran die Einstellung vieler heutiger Unternehmenslenker:innen und Unternehmensinhaber:innen, es ihren Nachkommen zu überlassen, sich für oder gegen eine operative Nachfolge im familieneigenen

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

The Pioneer

The Pioneer Expert
31.05.2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

Unternehmen zu entscheiden. In früheren Generationen herrschte hier noch mehr Zwang und Druck, der dem oder der einzelnen selten eine freie Entscheidung für oder gegen die Nachfolge ermöglichte (und nicht unbedingt zu den besten Lösungen und Konstellationen führte).

Laut einer KfW-Studie von März 2023 ist ein Mangel an geeigneten Nachfolgekandidat:innen die größte Hürde für eine erfolgreiche Nachfolge. Diese Problemstellung teilt die Unternehmerfamilie Grupp nicht: Beide Kinder des Ehepaars Grupp sind inzwischen ihrem Vater nachgefolgt. Liegt dies gegebenenfalls an der starken unternehmerischen Persönlichkeit des Vaters, der Unternehmertum als Haltung vorgelebt hat und diese mit ihren Chancen und ihrer Verantwortung vorgelebt hat? Auch hat Wolfgang Grupp seinen Kindern seine unternehmerische Tätigkeit sicher nie verheimlicht, sondern sie von klein auf mit einbezogen und ganz buchstäblich mit ins Unternehmen genommen. Dies ist ein gangbarer Weg, seine Kinder an eine potenzielle Nachfolge heranzuführen, der sicher nicht für alle Branchen und Unternehmensgrößen in gleicher Manier umsetzbar ist.



Wolfgang Grupp mit seiner Frau Elisabeth und seinen Kindern Wolfgang Jr. und Bonita, 22.10.2019 © dpa

Die direkte Nachfolge durch Angehörige, meist eines oder mehrerer Kinder, ist dabei nur eine Möglichkeit, die Nachfolge zu gestalten. Weitere Möglichkeiten neben dieser reinen Familienführung eines Unternehmens sind die gemischte Geschäftsführung – d.h. ein oder mehrere Familienmitglieder teilen sich die Führungsverantwortung mit einem oder mehreren familienexternen Führungskräften – sowie die reine Fremdgeschäftsführung. Und so sind die Führungskonstellationen und Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen so verschieden wie die Unternehmen selbst: Von **Christian A. W. Berner**, Vorstand der Berner Group, der diese Position im Alter von nur 27 Jahren übernahm und die Unternehmensgruppe, im Werkzeughandel tätig, inzwischen in gemischter Geschäftsführung leitet über zahlreiche familiengeführte Familienunternehmen wie Trigema bis zu Unternehmerfamilien, die sich auf reine Fremdgeschäftsführung geeinigt haben und hierin eines ihrer Erfolgsrezepte als Familienunternehmen sehen, wie die diversifizierte Haniel Gruppe oder das Kosmetikunternehmen Babor.

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

The Pioneer

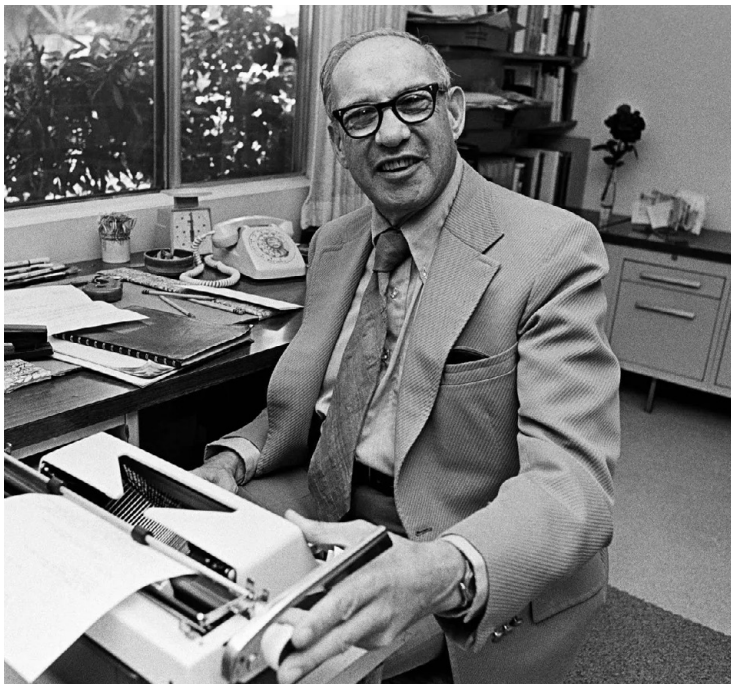
The Pioneer Expert
31.05.2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

Kernelement eines Nachfolgeprozesses ist neben dem genannten Zupacken der übernehmenden Generation als komplementärer Bewegung zum Loslassen der übergebenden Generation die Beantwortung der Frage, ob die jeweilige Person übergeben bzw. übernehmen kann, will und manchmal auch muss. Die Beantwortung dieser Fragen bedarf eines hohen Maßes an Aufmerksamkeit und Zeit, um diese kritische Phase im (Über-) Leben eines Familienunternehmens zu meistern.

Die Unternehmenskultur: Schlüsselement eines gelungenen Generationenübergangs

Eine sorgfältige Planung des Generationenübergangs, der grundsätzlich nicht überraschend sein sollte in Familienunternehmen, ist selbstverständlich immer empfehlenswert. Noch wichtiger als die konkreten Strategien ist jedoch die darunterliegende Kultur in einer Unternehmerfamilie und damit auch in ihrem Familienunternehmen.



Peter Drucker © 1975 George Rose

Dem Managementvordenker **Peter Drucker** wird der Satz nachgesagt:

«Culture eats strategy for breakfast.»

Er wollte wohl nicht damit zum Ausdruck bringen, dass es keine Strategien braucht, jedoch betonen, dass die fundamentale Prägung eines Unternehmens in seiner Kultur Ausdruck findet. So ist es auch unsere Überzeugung, dass die in einer Unternehmerfamilie gelebte Kultur die Basis schafft für das gemeinsame Meistern des Generationenübergangs: Eine Kultur der Offenheit, der Neugierde, des gegenseitigen Respekts, aber auch des Leistungswillens, um nur einige Attribute zu nennen.

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
werkraum@futun.ch
futun.ch

The Pioneer

The Pioneer Expert
31.05.2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

Der Nachfolgeprozess erfordert viel Zeit

Wichtig ist, dass die Nachfolge nicht als kurzfristiges Ereignis gehandhabt wird, sondern als langfristiger Prozess, in dem die Kommunikation zwischen den Generationen im Vordergrund steht.

Die eigentliche operative Übergabe – der Führung und des Eigentums – kann als die Spitze eines Eisbergs angesehen werden, das sichtbare Endergebnis. Unter der Wasseroberfläche schlummert das ganze Ausmaß des Phänomens, die Zeit und Aufmerksamkeit, die eine Familie diesem entscheidenden Prozess in ihrem Dasein als Familienunternehmen und Unternehmerfamilie widmen muss: Einem offenen und ehrlichen Dialog zwischen den Generationen.

Es klingt paradox und doch zeichnet es einen erfolgreichen Familienunternehmer, eine erfolgreiche Familienunternehmerin aus: Er oder sie muss beherzt zupacken in der operativen Führung des Unternehmens im Kontext der unternehmerischen Chancen und Herausforderungen – und anschließend loslassen können, wollen und manchmal müssen.