

Unternehmensnachfolge

Wie Betriebsnachfolge Familienbande auf die Probe stellt

05.03.2024 · Ein Gastbeitrag von Baha Meier-Arian · 3 min Lesedauer · 

Bei einer familieninternen Betriebsnachfolge kann es leicht zu Konflikten kommen. Warum diese entstehen und wie sie sich vermeiden lassen.



Auch in harmonischen Familien kann eine Unternehmensnachfolge zu gravierenden Konflikten führen, die am Ende sogar potenziell den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bedrohen.

(Bild: Lumos sp - stock.adobe.com)

Eine Konstellation eines Familienunternehmens könnte sich so darstellen: Seit Anfang des 20. Jahrhunderts ist das Unternehmen für seine innovativen Techniken bei der Blechherstellung bekannt. Das Familienunternehmen schreibt schwarze Zahlen und die Mitarbeiterzufriedenheit ist außerordentlich hoch. Nun steht ein Generationenwechsel in der Unternehmensführung an und alte familiäre Konflikte zwischen den Nachfolgern, der Tochter (promovierte Betriebswirtin) und dem Sohn

(Metallbaumeister), brechen auf: Sie möchte den Gewinn des Unternehmens maximieren und ausländische Großinvestoren ins Boot holen. Er besteht darauf, dass die Firma allein in den Händen der Familie bleibt.

Die Betriebsnachfolge – ein einschneidendes Ereignis mit potenziell gravierenden Folgen

Wenn in Familienunternehmen die Betriebsnachfolge ansteht, intensivieren sich oftmals schwelende Konflikte, die die Beteiligten entweder verdrängt oder totgeschwiegen haben. Gelegentlich kommt es trotz bislang bestehender familiärer Harmonie zu Streitigkeiten.

Unabhängig von der Ausgangslage geht es bei den Konflikten vordergründig um unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der zukünftigen Unternehmensführung und Unternehmensausrichtung. Die Gräben zwischen den Beteiligten sind umso tiefer, je deutlicher ihre Persönlichkeiten sich unterscheiden. Unklare Rollenverteilungen und falsche Erwartungen an das Gegenüber verschärfen die Spannungen weiter. Familienstreitigkeiten sind stets eine emotionale und komplizierte Angelegenheit – auch außerhalb von Familienunternehmen. Bei einer Betriebsnachfolge kommt es zu ungleich stärkeren Spannungen, da familiäre sowie geschäftliche und somit monetäre Interessen in den Konflikt einfließen.

Innerfamiliäre Streitigkeiten gefährden den wirtschaftlichen Erfolg

Familienbetriebe bilden das Rückgrat der Wirtschaft. Die Regelung der Betriebsnachfolge ist von persönlichen Beziehungen und teilweise von historischen Verflechtungen geprägt. Diese Komplexität bringt besondere Herausforderungen mit sich: Bei einem börsennotierten Unternehmen beispielsweise beruft der Aufsichtsrat einen neuen Geschäftsführer. Die Auswahl der Führungskraft erfolgt zwar nicht immer allein nach fachlichen Kriterien, allerdings spielen persönliche Bindungen eine eher untergeordnete Rolle.

Die Entscheidung über die Betriebsnachfolge in Familienunternehmen hat dagegen nicht nur eine sachliche, sondern insbesondere eine erhebliche emotionale Tragweite:

Familienmitglieder, die sich bei der Nachfolge übergangen fühlen oder ihre Vorstellungen über die Zukunft der Firma nicht durchsetzen können, wenden sich womöglich dauerhaft ab. Wenn einzelne Mitglieder der Familie bestimmte Posten im Unternehmen innehatten und es zu schwerwiegenden und offenen Konflikten kommt, droht das Betriebsklima Schaden zu nehmen.

Die unterschiedlichen Vorstellungen über die Zukunft der Firma haben das Potenzial, die Arbeitskräfte zu verunsichern, was zulasten der Produktivität geht. Manchmal verlassen

qualifizierte Fachkräfte den Familienbetrieb, da sie sich von den Unstimmigkeiten belastet fühlen und/oder die künftige Unternehmensausrichtung nicht mittragen wollen.

Da die Zahl der Mitarbeiter in Familienunternehmen oft überschaubar ist, dringen Gerüchte über Streitigkeiten in der Führungsetage üblicherweise schnell zur Belegschaft durch. Was als innerfamiliärer Konflikt begann, gefährdet nun die Wirtschaftlichkeit der Firma.

Streitigkeiten überwinden – Betriebsnachfolge sichern

Emotionen sind aus familiären Beziehungen nicht wegzudenken. Es liegt üblicherweise nicht im Interesse der Beteiligten, die bestehenden Verbindungen zu entemotionalisieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn bislang keine tiefen Gräben zwischen den einzelnen Mitgliedern der Inhaberfamilie verliefen.

Es kommt deshalb darauf an, eine ausgewogene Balance zwischen den persönlichen Bindungen einerseits und der erforderlichen Professionalität andererseits zu finden. Hilfreich ist es zudem, wenn sich die Beteiligten der Unterschiede zwischen ihren privaten und geschäftlichen Interessen bewusst werden.

Dieser Prozess umfasst die transparente Kommunikation der eigenen Vorstellungen und Emotionen, sodass die anderen Familienmitglieder die divergierenden Ansichten nachvollziehen können. Das sowohl rationale als auch emotionale Verständnis für die verschiedenen Standpunkte bildet die Grundlage, um Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Jetzt Newsletter abonnieren

Verpassen Sie nicht unsere besten Inhalte

Geschäftliche E-Mail

Mit Klick auf „Newsletter abonnieren“ erkläre ich mich mit der Verarbeitung und Nutzung meiner Daten gemäß [Einwilligungserklärung \(bitte aufklappen für Details\)](#) einverstanden und akzeptiere die [Nutzungsbedingungen](#). Weitere Informationen finde ich in unserer [Datenschutzerklärung](#).

[Aufklappen für Details zu Ihrer Einwilligung](#)

Wenn die Gräben unüberwindbar erscheinen, kann die Konsultation von externen Beratern bei der Entwicklung einer Lösung helfen. Unter der professionellen Anleitung einer nicht in die Familienstrukturen involvierten Person reflektieren und kommunizieren die Beteiligten die zugrunde liegenden Konflikte. Schließlich finden sie Kompromisse und legen verbindliche Vereinbarungen fest.

Fazit

Steht in einem Familienunternehmen ein Generationswechsel an der Führungsspitze an, kommt es oft zu innerfamiliären Konflikten. Diese entzündeten sich vordergründig zumeist an unterschiedlichen Vorstellungen über den künftigen Firmenkurs. Überwiegend liegen die Ursachen dieser Konflikte tiefer, beispielsweise in falschen Erwartungen, historischen Verflechtungen oder privaten Differenzen. Eine offene Kommunikation ist notwendig, um die persönlichen und geschäftlichen Interessen voneinander zu unterscheiden und Kompromisslösungen zu finden.

* Baha Meier-Arian ist Gründerin der Privatpraxis für Business- und Charakter-Coaching.

(ID:49881757)