SUCCEED-INSIGHTS

Nachrichten, Trends und Entwicklungen
aus der Unternehmerberatungswelt

Warum eine familieninterne Nachfolge nicht immer eine gute Idee ist

Für viele Unternehmer*innen ist es der größte Wunsch, das eigene Lebenswerk eines Tages in die Hände der eigenen Kinder zu legen. Die Weitergabe innerhalb der Familie gilt oft als der natürlichste Weg der Unternehmensnachfolge, um Traditionen zu wahren und Werte fortzuführen. Doch dieser emotionale Wunsch hält der betriebswirtschaftlichen Realität und den Marktanforderungen nicht immer stand. Eine unüberlegte Übergabe an Verwandte kann im schlimmsten Fall den Fortbestand der Firma sowie den privaten Familienfrieden ernsthaft gefährden.

In diesem Beitrag beleuchten wir, warum die familieninterne Lösung objektiv geprüft werden muss und welche Stolpersteine dabei lauern können.



DIESES MAL IM BLICKPUNKT

Hindernisse bei der familieninternen Nachfolge

SUCCEED
DIE UNTERNEHMERBERATER

©ROCKETMANN TEAM von Pexels via Canva.com

Objektive Eignung vor Verwandtschaftsgrad

Wenn die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation ansteht, sollten für Familienmitglieder dieselben strengen Maßstäbe gelten wie für externe Führungskräfte. Die bloße Blutsverwandtschaft garantiert keineswegs die fachliche Eignung oder die nötige Führungskompetenz, um einen Betrieb erfolgreich in die Zukunft zu steuern. Vielmehr muss sichergestellt sein, dass der oder die Nachfolger*in über das notwendige Rüstzeug verfügt.

Beispiel: Ein Sohn, der technisch brillant ist, aber keinerlei kaufmännisches Verständnis oder Führungserfahrung mitbringt, könnte an der Spitze eines mittelständischen Unternehmens schnell überfordert sein.

Tipp:
*Erstellen Sie ein klares Anforderungsprofil für die Nachfolgeposition, bevor Sie potenzielle Kandidat*innen aus der Familie prüfen.*

Die Gefahr vermischter Ebenen

Eine große Herausforderung bei der internen Lösung ist die Trennung von Beruflichem und Privatem. Wenn der Geschäftsführer gleichzeitig der Vater und der Nachfolger der Sohn oder die Tochter ist, verschwimmen die Grenzen, was dazu führen kann, dass notwendige, harte Entscheidungen aufgrund emotionaler Befangenheit aufgeschoben oder falsch getroffen werden.
Sachliche Kritik wird dann schnell als persönlicher Angriff missverstanden, was nicht nur das Betriebsklima belastet, sondern auch zu tiefen Gräben am heimischen Esstisch führt.

Beispiel: Ein Inhaber scheut sich, die schlechte Leistung des eigenen Kindes im Unternehmen zu sanktionieren, was bei der restlichen Belegschaft zu Unmut und Resignation führt.

Tipp:
Vereinbaren Sie feste Regeln für die Kommunikation und trennen Sie strikt zwischen Gesellschafterversammlungen und Familienfeiern.

Echte Motivation statt Pflichtgefühl

Ein Unternehmen zu leiten erfordert Leidenschaft, Disziplin und eine hohe Frustrationstoleranz. Oft übernehmen Kinder das elterliche Geschäft jedoch nicht aus eigenem Antrieb, sondern aus einem Gefühl der moralischen Verpflichtung heraus oder um die Erwartungshaltung der Eltern nicht zu enttäuschen. Fehlt die intrinsische Motivation, wird das Unternehmen lediglich verwaltet statt gestaltet, was in einem wettbewerbsintensiven Umfeld schnell zum Stillstand oder Rückgang der Geschäftszahlen führen kann.

Beispiel: Die Tochter übernimmt die elterliche Maschinenbaufirma aus Pflichtbewusstsein, obwohl ihre eigentliche Leidenschaft und Begabung in einer völlig anderen Branche liegt.

Führen Sie frühzeitig offene Gespräche über die Lebensziele Ihrer Kinder, ohne dabei moralischen Druck auszuüben.

Objektive Eignung vor Verwandtschaftsgrad

Betriebsblindheit und fehlende Impulse

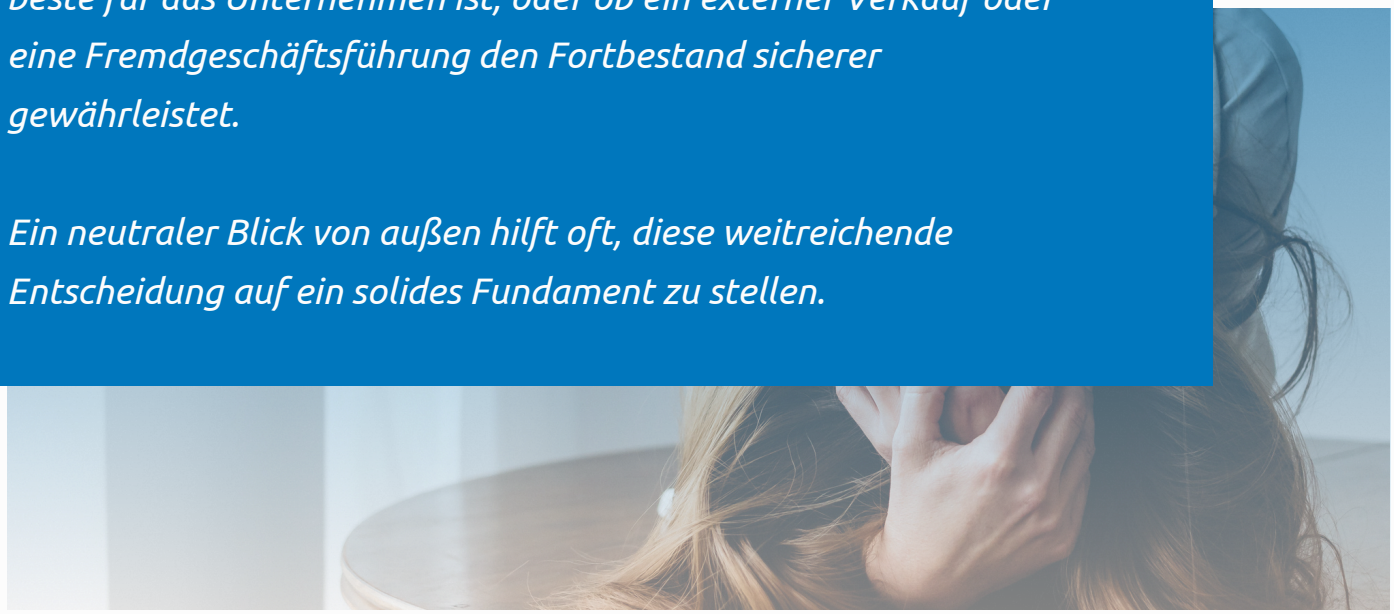
Eine rein familieninterne Besetzung der Spitze birgt das Risiko der Stagnation, da der „frische Wind“ von außen fehlt. Externe Nachfolger*innen bringen oft neue Perspektiven, Erfahrungen aus anderen Unternehmen und innovative Ansätze mit, die für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells überlebenswichtig sein können. Bleibt man hingegen im engen Familienkreis, besteht die Gefahr, dass Entscheidungen nur auf Basis der Vergangenheit getroffen werden – getreu dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht“.

Beispiel: Notwendige Digitalisierungsschritte werden verpasst, weil die nachfolgende Generation zu sehr in den traditionellen Denkmustern der Vorgänger verhaftet ist und keine externen Impulse zulässt.

Tipp:
*Installieren Sie einen Beirat mit externen Expert*innen, um neutrale Sichtweisen und Marktkenntnisse in das Unternehmen zu holen.*

Die Übergabe des Lebenswerks an die eigene Familie kann eine wunderbare Krönung des Unternehmerlebens sein, sofern Qualifikation, Motivation und die zwischenmenschliche Ebene stimmen. Ist dies jedoch nicht der Fall, tun sich weder die abgebende noch die übernehmende Generation einen Gefallen. Eine erzwungene familiäre Nachfolge gefährdet Vermögenswerte und Beziehungen gleichermaßen. Prüfen Sie daher gewissenhaft und mit der nötigen emotionalen Distanz, ob die interne Lösung wirklich die beste für das Unternehmen ist, oder ob ein externer Verkauf oder eine Fremdgeschäftsführung den Fortbestand sicherer gewährleistet.

Ein neutraler Blick von außen hilft oft, diese weitreichende Entscheidung auf ein solides Fundament zu stellen.



©Karola G von Pexels via Canva.com