

## Der Stubwechsel klappt in den meisten Fäll

Karlsruhe. **Generationswechsel in Familienunternehmen sind nicht immer einfach. Es kann zu Streitereien kommen. Meistens aber klappt der Stubwechsel erstaunlich gut - wenn man ein paar Grundregeln beherzigt.**



. Die Macht in seinem Unternehmen abzugeben ist eine heikle Sache. Der Vater und Firmenpatriarch will nicht gerne loslassen. Sohn oder Tochter wollen hingegen ganz schnell und möglichst alleine das Sagen haben.

Das kann, wie jüngst beim Familienunternehmen Fischer, auch gründlich schiefgehen. Vater Klaus hatte die Führung des Dübel-Herstellers kaum an seinen Sohn Jörg abgegeben, da wurde dieser auch schon wieder entmachtet. "Ein Machtwechsel in einem Unternehmen sollte gut und sehr professionell vorbereitet sein und einem möglichst exakten Zeitplan folgen", empfiehlt Michael Woywode, Lehrstuhlinhaber am Mannheimer Institut für Mittelstandsforschung .

In den nächsten Jahren werde der Generationswechsel ein großes Thema sein, aber "neben den Risiken beinhaltet er auch große Chancen". Neue Ideen kommen zum Zuge, oft geht mit dem

Machtwechsel eine neue Ausrichtung des Unternehmens einher. Woywode empfiehlt dem Dübel-Hersteller, "bestehende Konzepte zu überdenken".

Für Coaching-Firmen sind die zahllosen anstehenden Führungswechsel in Familienunternehmen ein Markt der Zukunft. Tausende Betriebe werden Jahr für Jahr an die nächste Generation übergeben - mit steigender Tendenz. "Wir haben uns im letzten Jahr intensiv Gedanken gemacht, wie wir Firmen auf diesem Weg begleiten können", sagt Sven Plag, Chef des Coaching- und Beratungsunternehmens Gritpitcon. "Es gibt zunehmend Bedarf, auch wenn viele Unternehmen noch zögerlich sind, unsere Hilfe in Anspruch zu nehmen."

Die Experten empfehlen übereinstimmend, den potenziellen Nachfolger extern auszubilden. "Es ist sehr sinnvoll, wenn jemand woanders lernt und zunächst woanders Karriere macht, als im eigenen Familienunternehmen", sagt ZEW-Experte Georg Licht.

Gleichzeitig aber sollte das nachfolgende Familienmitglied möglichst früh in Unternehmensprozesse eingebunden werden: "Man muss ihn oder sie etwa zu Bankengesprächen mitnehmen, dafür sorgen, dass der Nachfolger in der Belegschaft bekannt ist und so früh das Nachfolgesystem installieren", sagt Gritpitcon-Coach Peter Klett.

"Das Thema "Nachfolge" darf nicht zu spät angegangen werden", betont auch Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Münchner Stiftung Familienunternehmen. Außerdem soll der künftige Junior die Möglichkeit haben, sich eine eigene Führungsmannschaft ins Boot zu holen - der Senior muss sich dann möglicherweise von alten Weggefährten verabschieden, sagt Licht.

Von den größeren familiengeführten Unternehmen ab 50 Mitarbeitern werden zwar immer noch etwa 60 Prozent an jemanden aus der Familie weitergegeben", schätzt Woywode. Insgesamt aber nimmt der Trend, die Firma an Führungskräfte von außerhalb zu übergeben, zu. Denn nicht immer wollen Familienmitglieder ins Unternehmen einsteigen. "Die jungen Leute sind heute meist sehr gut ausgebildet und haben dann eigenständige Karrierepläne", weiß Heidbreder.

Ob die nächste Familiengeneration oder letztendlich ein externer Manager die Leitung der Firma übernimmt - in den meisten Fällen klappt der Stabwechsel "reibungslos, in aller Stille und von den meisten unbemerkt", sagt Heidbreder.

"Man muss einfach die Kirche im Dorf lassen: Die negativen Fälle sind eine Ausnahme". Das ist auch statistisch erwiesen: Eine ZEW- und ifm-Studie aus dem vergangenen Jahr ergab, dass 80 Prozent der mittelständischen Unternehmen auf eine Betriebsübergabe gut vorbereitet sind und diese dann problemlos über die Bühne geht.

Wie es bei Fischer-Dübel jetzt nach der Entmachtung des Sohnes durch den Vater weitergeht, bleibt abzuwarten. Zwar ist die Tür zwischen Vater und Sohn wohl noch nicht ganz zu. Der Gesichtsverlust für Sohn Jörg sei allerdings enorm, meint ZEW-Experte Licht. "Eine normale Übergabe ist damit gescheitert."

---

Alle Rechte vorbehalten.  
Vervielfältigung nur mit schriftlicher Genehmigung

---