

Nachfolge in Familienunternehmen

Nachfolge/
Mergers & Acquisitions

Von Prof. Dr. Christina Hoon

Nachfolge ist in Familienunternehmen Chance und Risiko zugleich. Während die Übergabe an die nächste Generation dem Unternehmen Kontinuität sichert, kann aus einer schlechten Nachfolgeentscheidung ein Risiko für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens resultieren. Und auch die Unternehmerfamilie leidet, wenn die Nachfolge innerhalb der Familienmitglieder nicht richtig entschieden worden ist. Und eine gesunde Unternehmerfamilie ist wichtig, damit es dem Unternehmen selber gut geht.

Aktuell scheint es, als ob sich das sogenannte Kronprinzenprinzip bei der Nachfolgeentscheidung (endlich) überlebt hat. Während es lange üblich war, den Stab an den Erstgeborenen weiterzugeben, setzt sich immer mehr der systematische Aufbau und die strategische Auswahl von potentiellen Nachfolgenden durch. Dabei fällt nicht länger die Wahl auf eine Person, sondern es wird zunehmend in Familienführungsteams gedacht.

Kompetenzen in Familienführungsteams bündeln

In dynamischen Unternehmensumwelten ist ein Kopf nicht genug, um Unternehmen durch unruhige, nur schlecht prognostizierbare Gewässer zu navigieren. Sicherlich dominiert in der Öffentlichkeit immer noch das Bild der Unternehmerpersönlichkeiten, die als charismatische Einzelkämpfer an der Spitze stehen und alle Fäden in der Hand halten. Mehrere Köpfe an der Unternehmensspitze erlauben es jedoch, starke Ressourcen bereit zu stellen, unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten zu kombinieren und Verantwortungsbereiche und Führungsrollen zu teilen.



Prof. Dr.
Christina Hoon

Inhaberin des
Stiftungslehrstuhls
„Führung von
Familienunternehmen“
an der Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften

Universität Bielefeld



Hier sind unterschiedliche Konstellationen von Familienführungsteams möglich:

- Intragenerationale Teams mit Geschwistern oder Cousins/Cousins, die gleichberechtigt und ohne Unterstützung von Fremdmanagern die Unternehmensführung übernehmen
- Intragenerationale Teams mit Fremdmanagern, in denen neben den Familienmitgliedern nicht-Familienmanager spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen in das Führungsteam einbringen
- Intergenerationale Teams liegen vor, wenn die Elterngeneration die Kindergeneration nicht nur übergangsweise, sondern stetig in die Unternehmensführung einbinden
- Intergenerationale Teams mit Fremdmanagern, in denen das Führungsteam aus Eltern und Kindern durch nicht-Familienmanagern unterstützt wird.

Die Komposition dieser Teams erfordert ein notwendiges Maß an Fingerspitzengefühl. Das Zusammenstellen und Zusammenfinden der Teams gestaltet sich als ein langfristiger Prozess, in dem sich einzelne Personen als Führungsteam zusammenfinden müssen. Häufig ist hierbei ein Blick von außen hilfreich, der dazu beiträgt, die Mitglieder des Führungsteams zu finden, zu formen und zu fördern. Insgesamt ist die gezielte Ausbildung und Unterstützung der Führungsübernahme durch ein Team langwierig und ressourcenintensiv. Allerdings bietet diese Nachfolgeentscheidung die Möglichkeit, die beste Konstellation aus einem bestehenden Pool von Familienmitgliedern zu entwickeln. So kann der Einsatz eines Familienführungsteams neben positiven Effekten auf das Unternehmen auch den Zusammenhalt der Familie fördern.

