

Nachfolge im Unternehmen

## **Familiennachfolge – einfach oder konflikt-trächtig?**

(Eine Fallstudie von Richard Erren und Volkhard Möller, Der Coaching Verbund DCV GmbH)

### **Es sah so einfach aus:**

Hans-Hermann Meier, Firmeninhaber, würde heute auf einer Betriebsversammlung seinen Sohn Hans-Georg als seinen Nachfolger vorstellen. Er freute sich, dass sein Lebenstraum in Erfüllung ging und sein Sohn, nach seinen exzellent bestandenen Ausbildungen, in das Unternehmen eintreten würde. Er war gespannt, wie alle reagieren würden, denn er hatte von diesem Coup niemandem erzählt. Niemandem!

### **Am Abend geht es dem Sohn schlecht:**

Hans-Georg Meier verstand die Welt nicht mehr. Er wollte das Unternehmen zunächst nur kennenlernen. Stattdessen wird er ohne Vorankündigung 400 Mitarbeitern als zukünftiger Chef vorgestellt. Und die waren wohl genauso überrascht wie er. Natürlich hatte er eine gute Ausbildung, aber er war leidenschaftlicher Programmierer. Dass wollte er machen und nicht einen Produktionsbetrieb leiten.

### **Freitagabend der gleichen Woche:**

Die beiden grauen Eminenzen (kaufmännischer und technischer Prokurist) des Unternehmens sitzen zusammen. Zum ersten Mal seit langer Zeit. So konnte man mit ihnen nicht umspringen. Erst mischt sich der Firmeninhaber immer stärker in den technischen Bereich ein und beschneidet die Handlungsfreiheit des einen Prokuristen. Dann wird aus heiterem Himmel, ohne jede Vorankündigung, der Junior als zukünftiger Firmenchef präsentiert. Das kann nur heißen, die Freiheit des kaufmännischen Leiters wird ebenfalls eingeschränkt werden, wenn nicht gar Schlimmeres. Ohne sie wäre das Unternehmen doch nie so weit gekommen. Sie diskutierten und schmiedeten Pläne.

### **Es kam wie es kommen musste:**

Durch die herrschende Kommunikationskultur (eher: Nicht-Kommunikation) und die Vorgehensweise des Firmeninhabers, die die Bedürfnisse etlicher Protagonisten nicht berücksichtigte, hatte sich eine konfliktträchtige Situation aufgebaut. Diese verschärfte sich in kürzester Zeit, was sich auf das gesamte Unternehmen auswirkte (schlechter Service, Kostensteigerungen, Lieferengpässe, drohender Kundenverlust) und auch die Gesundheit von Vater und Sohn erheblich in Mitleidenschaft nahm (Nervenzusammenbruch des Sohnes / zweifacher Kreislaufkollaps des Vaters). Nur durch das Eingreifen eines stillen Teilhabers konnte letztlich Schlimmeres verhindert werden. Er sorgte zunächst dafür, dass der Sohn mit einem professionellen persönlichen Coach zusammenarbeitete und dabei folgendes lernte: Eigene Ziele zu setzen und nicht nur vordergründig dem Vater nachzugeben, um seiner stillen Leidenschaft frönen zu können. Er erreichte auch, dass der Vater, zusammen mit seiner in der Rehabilitation eingeschalteten psychiatrischen Betreuung, ein gemeinsames Treffen mit seinem Sohn, dessen Coach, sowie seiner Frau und seinem zweiten Sohn durchführte. Durch das fachkundige Coaching konnte erreicht werden, dass innerhalb der Familie viele Dinge erstmals wieder angesprochen werden konnten. Der Sohn würde nicht als Geschäftsführer im Unternehmen bleiben, so dass eine tragfähigere Lösung erarbeitet werden konnte. Für Vater und Sohn aber wurde ein Konflikt entschärft, der bedrohliche gesundheitliche Aspekte angenommen hatte. Es war noch keine vollständige Lösung aller Probleme, es gab noch viel zu tun! Ein erster Schritt aber war getan!

### **Fazit:**

Auch scheinbar klare und eigentlich bevorzugte Lösungen bergen ein hohes Konfliktpotential. Jeder Konflikt ist ein Risiko für das Unternehmen und die beteiligten Personen. Deshalb sollte für eine Nachfolge genügend Zeit eingeplant werden, um den richtigen Weg zu finden und die Interessen der beteiligten Personen zu würdigen. Entscheidend ist, im gesamten Projekt mit erfahrenen Fachleuten (Steuerberater, Juristen, Finanzfachleute und Coaches) zusammen zu arbeiten. Die entstehenden Kosten stehen in keiner Relation zu der Gefahr eines Scheiterns, denn hier ist oft das gesamte Unternehmen in seiner Existenz bedroht. Und Krisen bekämpft man am besten, indem man sie vermeidet!