Generationswechsel in Familienbetrieben: die Nachfolge sorgfältig planen

Vollansicht
Herunterladen

17. November 2020. **Damit Nachfolgeprozesse in Familienbetrieben möglichst reibungslos ablaufen, begleitet Heiko Kleve K+L-Werkstätten im Rahmen des Repanet Programms „Next Generation". Das Standox Reparaturnetzwerk konnte den renommierten Experten für die Seminarreihe als Dozent gewinnen.**

Insgesamt 90 Prozent aller deutschen Unternehmen sind familienkontrolliert. Sie gelten als beständiger Motor der Wirtschaft und erzielen rund die Hälfte des Gesamtumsatzes aller Unternehmen. Auch in der K+L Branche gibt es eine Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe in Familienhand. Steht dort ein Generationswechsel an, geht es nicht bloß um wirtschaftliche Interessen. „Wenn die junge Generation von der älteren übernimmt, dann spielen Emotionen, Beziehungen unter den Familienmitgliedern und persönliche Erwartungen eine entscheidende Rolle", berichtet Heiko Kleve. „Das liegt daran, dass ein Familienbetrieb für die Beteiligten viel mehr ist als eine reine Arbeitsstätte."

Die eigenen Bedürfnisse klären

Aus seiner Lehrtätigkeit am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke weiß er, dass vor allem für viele Ältere der Betrieb an erster Stelle steht: manchmal sogar vor Ehepartnern, Kindern oder den eigenen Bedürfnissen. Wer als Kind erlebt hat, wie sich die Eltern für den Betrieb aufgeopfert haben, muss als Nachfolger für sich klären, ob diese Einstellung die richtige ist. „Hier können ganz unterschiedliche Wünsche und Erwartungen aufeinandertreffen, was nicht selten zum Konflikt führt", weiß Kleve. Den Teilnehmern von „Next Generation" rät er daher dazu, ihre aktuelle Situation im Betrieb zu analysieren und mit den eigenen Wünschen und Visionen abzugleichen. „Ich ermutige jeden, auch unangenehme Themen offen anzusprechen", erklärt Kleve. „Denn erst wenn alles auf den Tisch kommt, entstehen Transparenz und die Möglichkeit, Verbesserungspotenziale herauszuarbeiten."

„Next Generation" lebt vom Austausch

„Das Konzept, das hinter dem Repanet Seminar zur Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben steht, finde ich überzeugend", berichtet Kleve. „Hier kommt eine Gruppe Gleichgesinnter zusammen, die sich miteinander und auch mit den Dozenten offen austauscht. Damit am Ende auch jeder eine individuelle Lösung erarbeiten kann, gebe ich als Dozent den Rahmen vor. Die persönliche Strategie entwickeln die Teilnehmer dann weitgehend selbstständig."

In seiner Beratertätigkeit für Repanet hat er den Auftakt zur aktuellen Next Generation-Staffel, der im Oktober in Wermelskirchen stattfand, begleitet: „Für mich war die Zusammenarbeit mit den Familienbetrieben eine sehr wertvolle Erfahrung. Ich habe viel über ihren Arbeitsalltag und über die familiären Herausforderungen erfahren. Umgekehrt konnte ich die Teilnehmer mit meinem Know-how bei der Analyse ihrer Situation und der Formulierung eigener Ziele unterstützen." Dabei lebt das Programm vor allem vom Austausch untereinander:

„Für die Teilnehmer ist es etwas ganz Besonderes, sich einmal in Ruhe und mit dem nötigen Abstand zum Betrieb auf diese wichtigen Themen einzulassen. Dass dies in einer Gruppe geschieht, in der sich alle in einer ähnlichen Situation befinden, ermöglicht eine vertrauensvolle Kommunikation auf Augenhöhe. Dabei profitieren die Teilnehmer gegenseitig von ihren Erfahrungen", erläutert Kleve.

Konfliktthemen offen ansprechen

Für den Experten macht es beim Thema Generationswechsel übrigens keinen Unterschied, wie viele Angestellte ein Familienbetrieb hat, wie hoch der Umsatz ist oder aus welcher Branche er stammt. „Die Funktionsweisen und Abläufe im Nachfolgeprozess laufen überall sehr ähnlich ab", weiß Kleve. Demnach sind auch mögliche Konflikte, die auftreten können, einander ähnlich: Themen wie Altersvorsorge des Seniors, finanzieller Ausgleich für Geschwister oder Partnerschaftsbeziehungen können in einem Karosserie- und Lackierbetrieb ebenso auftreten wie in einer Bäckerei oder auch bei Betrieben aus dem Dienstleistungsbereich. „Nachfolgeprozesse sind geprägt von einem Geben und Nehmen. Besonders, wenn etwas so Wertvolles wie der eigene Betrieb – den man vielleicht unter widrigen Umständen gegründet und groß gemacht hat – in die Hände der eigenen Kinder gelangt, schwingen viele Erwartungen mit, die unbedingt thematisiert werden müssen", so Kleve. „Diese Erwartungen offen auszusprechen ist in diesem Prozess ein entscheidender Faktor, damit die Unternehmensnachfolge zur Zufriedenheit aller geregelt werden kann. Ein bewusstes Ausklammern bestimmter Themen kann hingegen nur schaden: Wenn beispielsweise der Senior die Ehefrau des Juniors nicht akzeptiert, muss dies angesprochen werden, um Lösungen zu finden. Andernfalls schaden solche Vorbehalte nicht nur der Beziehung unter den Familienmitgliedern, sondern auch der Wirtschaftlichkeit des Betriebs."

Einstieg in die laufende Staffel noch möglich

Interessenten haben noch für kurze Zeit die Möglichkeit, in die laufende Staffel des „Next Generation"-Programms einzusteigen. Heiko Kleve bietet Nachzüglern eine eintägige Beratung an, um sie auf den Wissensstand der Gruppe zu bringen. Vorausgesetzt, dass es durch die Corona-Pandemie nicht zu Terminverschiebungen kommt, soll das Seminarprogramm noch bis zum Winter 2021 laufen. Teilnehmer und Dozenten treffen sich zu sechs weiteren Modulen, die immer von Freitag bis Sonntag an unterschiedlichen Tagungsorten in Deutschland stattfinden. Auf dem Programm stehen Themen wie Führung und Strategie, Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft oder Finanzsteuerung. Zur Seminarhalbzeit findet das informative und gleichzeitig gesellige „Bergfest" statt, bei dem auch die Senioren aus den Betrieben eingeladen sind, sich aktiv am Austausch mit den Junioren und Dozenten zu beteiligen.

Weitere Informationen über das „Next Generation"-Programm sind erhältlich beim Repanet Service-Center unter der Telefonnummer 0800/2737263.

Über Repanet

Repanet ist das internationale Netzwerk ausgezeichneter freier Fachbetriebe der Karosserie- und Lackierbranche. In 16 europäischen Ländern bieten rund 700 Repanet Werkstätten hochqualitative Reparaturlackierungen und kundenorientierten Service zu fairen Preisen. Mehr als 650.000 Fahrzeuge aller Marken werden jährlich entsprechend den Herstelleranforderungen bei den Repanet Betrieben professionell repariert. Autofahrer aus ganz Europa, Autohäuser aller Marken sowie führende Versicherungen, Flotten und Leasinggesellschaften zählen zu den Kunden der Repanet Werkstätten.

www.repanet.de

www.autoreparatur.de