

#14 Kritik am Familienunternehmen – oder lieber doch nicht?

In diesem Podcast-Beitrag geht es darum, wie schwierig es manchmal sein kann, über Dinge im Familienunternehmen zu sprechen, die vielleicht nicht oder nicht mehr so optimal sind. **So ein Familienunternehmen zu übernehmen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe voller emotionaler und struktureller Herausforderungen.** Alle, die sich auf diesen Weg gemacht haben, wissen, wovon ich rede. Als Nachfolgerin oder Nachfolger ist man oft hin- und hergerissen zwischen der Anerkennung für das, was die Vorgängergeneration aufgebaut hat, und dem Wunsch, das Unternehmen nach den eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln. Da schwingt aber dann oft die Angst mit, und ich kenne das von mir selbst, dass sich die eigenen Eltern, die es meistens sind, die es vorher geführt haben, kritisiert oder nicht wertgeschätzt fühlen.

Dieser Balanceakt zwischen Kritik und Verbesserung erfordert viel innere Klarheit und auch ein klares Rollenverständnis. Manchmal braucht man auch ein bisschen, bis man das Verständnis für manche Dinge entwickeln kann, warum sie so sind, wie sie sind. Damit ein Nachfolgeprozess gut gelingen kann, ist es wesentlich, dass man das, was die vorherige Generation geschaffen hat, auch anerkennen kann.

Ich weiß, es gibt Ausnahmen, in denen ist das nicht möglich oder nicht so einfach, und manchmal sind Dinge vorgefallen, da kann man sich das überhaupt nicht vorstellen, dass die vielleicht auch nur irgendwas Gutes gemacht haben. Aber hör mir einfach mal zu, warum ich das sage. Denn **das, was die Nachfolge im Familienunternehmen oft so herausfordernd macht, ist die starke Verbindung der Vorgängergeneration zum Unternehmen.**

Für viele Eltern oder Großeltern, Mütter oder Väter, wer auch immer im Unternehmen war, ist das Unternehmen mehr als nur der berufliche Erfolg. Es ist oft ein zentraler Teil ihres Lebens und meistens auch ihre gesamte Identität. Sie haben ihr ganzes Berufsleben investiert, um das Unternehmen aufzubauen und am Laufen zu halten, und sehen den Erfolg des Unternehmens als Spiegel ihrer eigenen Leistung und ihres Wertes. Sie sind das Unternehmen. Scheitert das Unternehmen, so verlieren sie auch automatisch ihren Wert und ihr Gesicht in der Gesellschaft. Das ist gerade relevant, wenn man ein bisschen am Land ist oder in einer kleinen Gemeinde, einer kleinen Stadt, wo ein jeder jeden kennt. Dadurch, dass ja oft das Unternehmen auch noch den Familiennamen mit drin hat, weiß ja jeder sofort, wer das ist. Und diese tiefe Bindung kann dazu führen, dass Veränderungen durch die Nachfolger leicht als Kritik oder sogar als Bedrohung empfunden werden. Es fühlt sich für die Gründer oder die

Vorgängergeneration manchmal dann so an, als ob man mit jeder Veränderung ihre Arbeit in Frage stellt oder signalisiert, dass ihre Führung nicht gereicht hat. Denn wenn ich was ändere, bedeutet es ja, dass es nicht mehr gut ist. Das ist zumindest das, was viele Menschen in ihren Köpfen haben. Die Übergabe eines Unternehmens bedeutet für sie also, dass sie ein Stück von sich selbst in andere Hände legen, auch wenn das die Hände ihres Sohnes oder ihrer Tochter sind. Das ist ein Schritt, der oft mit Unsicherheit und dem Gefühl des Verlusts verbunden ist. Wenn man sich das mal vorstellt, dass jetzt der eigene Wert, das, was man ist, der oder die man ist, wenn das abhängig davon ist, wie jemand anderes den Job macht, der einen guten oder schlechten Job macht, das ist total beängstigend. Seitdem ich das begriffen habe, tue ich mir viel leichter, diese Generation zu verstehen.

Als Nachfolgerin oder Nachfolger ist es wichtig, dass man das versteht und auch das bedenkt. Natürlich wäre es im Optimalfall besser, wenn die vorige Generation verstehen würde, dass sie nicht das Unternehmen sind und ihre Identität nicht damit verknüpfen. Solange sie das aber tun, muss man, oder finde ich es halt sinnvoll, dass man als Nachfolger oder Nachfolgerin versucht, einen Weg damit zu finden, umzugehen. **Wenn man jetzt diesen Übergang mit Fingerspitzengefühl gestaltet und das im Kopf hat, dass sie gewürdigt und gesehen werden wollen, also die vorgängige Generation, und es schafft diese Leistung zu würdigen, anstelle sie gefühlt zu entwerten, dann kann einem das sehr viel weiterbringen. Denn Familienunternehmen sind meist viel mehr als nur die wirtschaftliche Einheit. Sie sind das Lebenswerk der Eltern oder Großeltern und tragen die Werte, Visionen und den unermüdlichen Einsatz über Jahre hinweg in sich.**

• 2

Es hilft sich bewusst zu machen, unter welchen Umständen dieses Unternehmen aufgebaut wurde, insbesondere wenn die Gründergeneration Kriegs- oder Nachkriegszeiten miterlebt hat und Entscheidungen oft aus Sicherheitsbedürfnissen herausgetroffen wurde. Dass es nicht so einfach ist, ist mir klar. Denn man hängt ja selbst voll mit drin und sieht sich und seine Absichten als Nachfolger oder Nachfolgerin nicht gesehen. Man kann leicht das Gefühl bekommen, dass einem nichts zugetraut wird und dass man eh nichts richtig machen kann und einem der Vorgänger oder die Vorgängerin auch noch Steine in den Weg legt. Es gibt die unterschiedlichsten Gründe, warum man ein Unternehmen übernimmt. Wenn man das freiwillig gemacht hat und sich dafür entschieden hat, dann hilft es sich auch klar zu machen, dass die Eltern nicht die Verpflichtung haben, dass sie einem das Familienunternehmen übergeben, sondern dass es auch ein Geschenk sein kann, genauso wie es eine Verpflichtung ist.

Nicht immer geben die Eltern oder Onkel oder Tante, je nachdem wer es ist, das Familienunternehmen in der eigenen Familie weiter, selbst wenn man das vielleicht übernehmen möchte. Es gibt einfach alle Seiten, es gibt alle Varianten. Und wenn man das Unternehmen übernommen hat, weil man das wollte und sich die Eltern dazu entschieden haben, das zu tun, dann kann ein einfaches Danke hier viel bewirken, weil es ausdrückt, dass die Arbeit und das Erbe der Eltern wertgeschätzt wird. Auch wenn mir bewusst ist, dass es viel Arbeit sein kann, manchmal dieses Danke wirklich zu fühlen, wenn man mitten im Unternehmensalltag drinsteckt und man als Nachfolger oder Nachfolgerin ja auch einen kleinen oder nicht so kleinen Rucksack an Dingen mitträgt.

Der Balanceakt zwischen Respekt und Veränderung

Wenn du dir meine Folge über meine Geschichte angehört hast, dann weißt du, dass ich weiß, wovon ich rede, wenn man einen Rucksack mitträgt. Das führt zu dem Balanceakt zwischen Respekt und Veränderung.

Eine der größten Herausforderungen besteht darin, Veränderungen einzuführen, ohne dass diese als Kritik an der vorgängigen Generation verstanden wird. Der Wunsch nach Veränderung ist notwendig und wichtig, um das Unternehmen an aktuelle Marktbedingungen oder die eigenen Werte und Visionen anzupassen. Dazu kann ich dir Folge 4 empfehlen, ich verlinke das auch noch in den Show Notes.

Dennoch besteht die Sorge, dass solche Anpassungen die Arbeit der vorherigen Generation gefühlt abwerten könnte. Wenn ich mich mit Nachfolgerinnen oder Nachfolgern unterhalte, höre ich oft, verstehe mich nicht falsch, ich will damit nicht sagen, dass meine Eltern das verkehrt gemacht haben oder einen schlechten Job gemacht haben, das meine ich damit nicht. Das ist ja auch generell ein Thema, das wir in der Gesellschaft haben, dass eine objektive, rationale Betrachtung oft als Kritik aufgefasst wird und persönlich genommen wird.

Veränderung bedeutet jedoch nicht unbedingt, dass das alte falsch war, sondern dass es an die heutige Realität angepasst werden muss. Kindern Schnaps zu geben, war vor ein paar Jahrzehnten noch ganz normal, würde man heute nicht mehr machen, hoffentlich. Ein Beispiel, was ich damit meine, können so kleine Sachen sein, wie das, was ich mal erlebt habe.

Der Nachfolger hat übernommen und natürlich dann auch das Büro umgestaltet und ursprünglich hing das Bild von seinem Vater, dem Gründer, immer im Eingangsbereich gut sichtbar. Wollte er nicht mehr haben, hat das abgehängt, ist nicht das Problem. Nur man wusste nicht, was man denn machen sollte und hat es einfach mal ins Abstellkammerl gestellt. Der Vater kam irgendwann mal in die Firma und hat sein Porträt im Abstellkammerl gefunden. War jetzt nicht so optimal. Jetzt wurde er vom Oberhaupt der Firma, der über die Firma gewacht hat, wortwörtlich mit seinem Porträt ins Abstellkammerl, ins dunkle Eck verfrachtet, weil er nichts mehr wert war. Dass das dann zu Problemen führt, ist logisch. Was man stattdessen tun kann, ohne dass man dieses Bild hängen lassen muss, ist es einfach anzusprechen, das heißt den Vorgänger oder die Vorgängerin zu fragen, was fändest du denn einen angebrachten neuen Platz dafür? Ich würde es gerne irgendwo ehren, ohne dass es den Raum einnimmt, den es jetzt hat. Oder man informiert sie, dass man es archiviert und gut und sicher in einer Mappe verstaut, wo es geschützt ist vor Feuchtigkeit und Licht. Es ist so ziemlich alles besser, als es unkommentiert ins Abstellkammerl zu stellen. Kann man natürlich so machen, dass man es ins Abstellkammerl stellt, weiß ich nicht, ob man das unbedingt machen muss.

Eine respektvolle Vorgehensweise mit solchen Sachen zeigt auch der Vorgängergeneration, dass ihre Lebensleistung auch in Zeiten des Wandels wertgeschätzt wird. Das Bild wird dabei nicht als Vergangenheit abgehakt, sondern als Teil der Unternehmensgeschichte behandelt, die es ja auch ist, mit neuen Impulsen in die Zukunft zu gehen. Solche kleinen symbolischen Handlungen können oft schon ausreichen, um die Wertschätzung für das Erbe beizubehalten und trotzdem einen eigenen Raum für neue Entscheidungen zu schaffen.

Ja, ich weiß, dass es nicht immer leicht ist, auf die emotionalen Befindlichkeiten Rücksicht zu nehmen, vor allem wenn man selbst versucht, seinen Platz in dem Gesamten zu finden. Da sind wir beim Rollenwechsel und der Wichtigkeit klarer Grenzen.

Rollenwechsel und die Wichtigkeit klarer Grenzen

Die Nachfolge im Familienunternehmen bringt einen tiefgreifenden Rollenwechsel mit sich, den man sonst selten so hat, von der Tochter oder dem Sohn zur Geschäftsführerin oder zum Geschäftsführer. Dieser Rollenwechsel ist nicht nur ein Schritt auf der Karriereleiter, sondern muss auch die persönliche Beziehung zu den Eltern verändern. Häufig fällt es der Vorgängergeneration schwer, das Kind als eigenständige Führungskraft anzusehen und zu akzeptieren, dass sie jetzt das Unternehmen leiten, und für ein Selbst als Nachfolgerin oder Nachfolger ist es ebenfalls nicht leicht, sich die verschiedenen Rollen immer klar zu machen und sich gut abzugrenzen. Klare Strukturen und Grenzen sind hier unerlässlich.

Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sollten eindeutig definiert werden und oft ist es dabei hilfreich, sich Unterstützung von außen zu holen. Externe Berater oder Coaches können helfen, dass beide Seiten ihre neuen Rollen annehmen und die familiäre Beziehung durch die neuen Positionen nicht belastet wird. Wir wollen ja nicht auf einmal gar nicht mehr mit unseren Eltern reden, meistens.

Und weil das noch nicht komplex genug ist, wird es auch noch besonders schwierig, wenn die Vorgängergeneration Probleme hat loszulassen und sich weiterhin stark mit dem Unternehmen identifiziert. Der eigene Selbstwert ist häufig so eng mit dem Unternehmen verbunden, dass es für den Nachfolger oder die Nachfolgerin nicht immer leicht ist, das Vertrauen zu bekommen. Für die Nachfolger bedeutet das, dass sie lernen müssen, Grenzen zu ziehen und die Erwartungen der Eltern nicht automatisch zu übernehmen und sie erfüllen zu wollen.

• 4

Das ist ein herausfordernder Prozess, den man nicht unterschätzen darf. Man kann natürlich, wie das viele so machen, auch einfach warten, bis die Eltern zu alt sind und es bis dahin aussitzen, wenn sich das das Unternehmen leisten kann.

Umgang mit Widerstand und Einflussnahme der Vorgängergeneration

Auch mit einer klaren Abgrenzung und gut vorbereiteten Übergangsprozessen kann es passieren, dass die Vorgängergeneration Veränderungen kritisch sieht oder weiterhin Einfluss nehmen möchte.

Manche Gründer gehen immer noch im Unternehmen ein und aus und machen sogar Stimmung unter der Belegschaft oder versuchen, sie zu beeinflussen. Bei einem Kunden von mir hat ein Senior doch tatsächlich regelmäßig den Mitarbeitern in der Produktion immer wieder mal ein bisschen Geld zugesteckt und die Entscheidung des Sohnes öffentlich in Frage gestellt. Solche Situationen können extrem emotional belastend sein und natürlich auch den Unternehmenserfolg verhindern, wenn sie nicht angesprochen werden.

In dem Beispiel hat dann die Einmischung des Gründers dazu geführt, dass am Ende der Sohn das Familienunternehmen verlassen hat und ein Mitarbeiter Geschäftsführer wurde. Das war auch noch so das klassische Unternehmen am Land, wo die Eltern im Haus am Grundstück gewohnt haben, also quasi eh direkt in der Firma und immer da waren. Also manchmal muss man auch schauen, was tut mir gut und vielleicht geht es auch einfach nicht.

Man muss nicht immer jeden Kampf kämpfen. Und in solchen Fällen ist wirklich die innere Klarheit des Nachfolgers oder der Nachfolgerin entscheidend. Die Entscheidung, die Unternehmensführung zu übernehmen, bedeutet auch, die eigene Rolle als Kind hinter sich zu lassen, zumindest in der Position als Geschäftsführer und sich als eigenständige Unternehmerin oder Unternehmer zu positionieren.

Das erfordert oft respektvolle, aber klare Gespräche mit den Eltern. Die Bereitschaft zur Konfrontation und zum Festigen der eigenen Position ist wichtig, um die Übergangsphase erfolgreich zu gestalten. Und bei diesen Gesprächen ist es übrigens absolut legitim, sich einen externen Moderator oder eventuell sogar Mediator mit ins Boot zu holen. Denn das ist kein leichter Weg, meistens jedenfalls und kann unglaublich viel Kraft kosten.

Innere Ressourcen: Selbstfürsorge, Klarheit und Unterstützung

Der Nachfolgeprozess in einem Familienunternehmen ist eine langfristige Herausforderung, die eine starke innere Stabilität und ein klares Bewusstsein für die eigenen Werte und Ziele erfordert. Regelmäßige Selbstreflexion hilft, sicherzustellen, dass der eingeschlagene Weg mit den eigenen Idealen und Werten und Visionen übereinstimmt. **Diese innere Klarheit ist der Anker, der hilft, die oft widersprüchlichen Anforderungen zwischen familiären Verpflichtungen, weil man ist ja immer noch ein Kind, also ein erwachsenes Kind, und unternehmerische Unabhängigkeit in Einklang zu bringen. Ein unterstützendes Umfeld ist dabei unverzichtbar.** Menschen, die Raum für Reflexion bieten und helfen, die eigenen Werte im Blick zu behalten, sind besonders in schwierigen Momenten des Übergangs wirklich wertvoll.

• 5

Der Nachfolgeprozess ist ein langer Weg. Ohne Selbstfürsorge und Geduld ist es schwer, langfristig in der eigenen Mitte zu bleiben. Ein klarer Grund, warum man die Nachfolge angetreten hat, kann dabei helfen, den Fokus zu halten und die eigenen Ziele auch in schwierigen Zeiten nicht aus den Augen zu verlieren. Und für den Fall, dass man feststellt, dass es die falsche Entscheidung war, ist es immer absolut in Ordnung, zu sagen, dass man das Unternehmen wieder verlässt. Der Preis, den man zahlt, wenn es nicht passt, ist viel zu hoch. Das ist meistens der Preis der eigenen Gesundheit, des eigenen Glücks. Es steht so viel auf dem Spiel und es gibt so viele Unternehmerinnen oder Unternehmer zwischen 40 und 50, die sich schwer aus dem Familienunternehmen freigekämpft haben und wirklich einen gesundheitlichen Preis gezahlt haben und lange gebraucht haben, bis sie wieder halbwegs auf gleich waren.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Nachfolge im Familienunternehmen ein wirklich anspruchsvoller Prozess ist. Der Respekt für die Vergangenheit und die Offenheit für die Zukunft fordert. **Es ist eine Reise, bei der die eigenen Werte in den Vordergrund rücken, ohne die Leistungen der Vorgängergeneration dadurch zu schmälern.** Die Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu

ANNA WERR

Identity & Design

übernehmen und die Fähigkeit, klare Grenzen zu setzen, schaffen eine Grundlage, auf der die Nachfolge erfolgreich gestaltet werden kann. Selbstfürsorge, Geduld und Nachsicht sind wesentliche Ressourcen, um den Übergang emotional und strukturell nachhaltig zu bewältigen.

Der Nachfolgeprozess ist eine Möglichkeit, die eigene Vision im Unternehmen zu verankern und gleichzeitig die Wurzeln und die Geschichte des Unternehmens zu ehren. Allen, die diese Reise angetreten sind, möchte ich sagen, Hut ab! Es ist eine große Entscheidung, es ist viel Verantwortung. Für die Allerwenigsten ist es ein leichter Weg. Du bist nicht alleine damit und es ist in Ordnung, wenn du dir Unterstützung auch für die emotionalen Herausforderungen holst. Kein Unternehmen der Welt ist es wert, dass man sich dafür aufarbeitet, aber viele Visionen sind es wert, in die Welt getragen zu werden.

Wenn dir diese Folge gefallen hat und du mehr über wertebasierte Unternehmensidentität, Design, Persönlichkeitsentwicklung und über meine Reise als Unternehmerin erfahren möchtest, dann abonniere diesen Podcast WERR spricht, um keine Folge zu verpassen. Du kannst mir auf LinkedIn folgen, dort findest du mich unter Anna WERR, meinen Newsletter abonnieren, um noch mehr Inhalte und Updates zu bekommen.

Und wenn du Themenwünsche hast, die du gerne in zukünftigen Folgen besprochen haben möchtest, oder es etwas gibt, was du mich schon immer fragen wolltest, dann lass es mich wissen. Ich freue mich darauf, dich ein Stück bei deiner Reise als Unternehmerin oder Unternehmer zu begleiten.

• 6