

# „Konflikt ist der Normalfall“

Rund 250 Unternehmerinnen und Unternehmer wollten beim 3. IHK-Nachfolgeforum wissen, wie man ein familiengeführtes Unternehmen in jüngere Hände gibt – innerhalb oder außerhalb der Familie.

Jeder, der ein Familienunternehmen führt, weiß um die Schwierigkeiten, die beim Generationenwechsel auftreten – so auch IHK-Präsident Dr. Benedikt Hüffer, der sein Unternehmen schon in der achten Generation führt. Der Übergang ist nie einfach, aber es ist im Interesse der Gesellschaft, dass er erfolgreich gestaltet werden kann – nicht zuletzt, um die Arbeitsplätze zu erhalten.

Mehr als zwei Drittel der Unternehmenslenker, die in einer landesweiten Umfrage interviewt wurden, planen das Unternehmen in Familienhand weiterzuführen. IHK-Präsident Hüffer weist auf die Größe der Herausforderung hin: Bis 2025 stehen allein im IHK-Bezirk Nord

Westfalen 31 000 Unternehmen zur Übergabe an, die zusammen rund 160 000 Beschäftigte haben. „Eine breite gesellschaftliche Unterstützung für mehr Selbstständigkeit und ein besseres Verständnis von Wirtschaft sind wichtiger denn je“, resümiert der IHK-Präsident.

Der Konflikt ist der Normalfall bei der Nachfolgeregelung – meint jedenfalls Prof. Dr. Arist von Schlippe vom Witten Institut für Familienunternehmen. Mit den Erfahrungen aus der Paartherapie erläutert der Psychologe, dass sich die Menschen in verschiedenen Verhaltensbeziehungen bewegen und sich entsprechend verhalten. Diese Muster kommen sich bei der Übergabe von Familien-



unternehmen ins Gehege. Familien unterliegen einer personenbezogenen Bindungslogik, Unternehmer einer sachbezogenen Entscheidungslogik.

Sieht der Senior die Abgabe des Unternehmens als hochemotionale Fortführung der Familientradition, überlegt der Junior, welche betriebswirtschaftlichen Maßnahmen nötig sind, um den Betrieb (endlich) zukunftssicher aufzustellen. Kränkungen sind geradezu unvermeidlich, und es ist der emotionalen Robustheit der Familien zuzuschreiben, dass negative Gefühle trotzdem meist ausgeglichen werden können.

Wie man ein großes Unternehmen wie die Weßling Gruppe aus Altenberge übergibt, erläuterten Vater Dr. Erwin Weßling und Tochter Diana. Alle vier Kinder haben sich nach einem zeitweise auch schmerzhaften Prozess entschlossen, den Betrieb mit inzwischen 1600 Beschäftigten zu übernehmen. Ein Weg, mit dem der Vater sehr zufrieden ist – Ratschläge von ihm gibt es nur noch auf Nachfrage. Allerdings: Der Prozess hat zwölf Jahre gedauert, alle Kinder haben in einer Unternehmenscharta die Führungsprinzipien verbindlich festgelegt.

## „Führen wollen“

Die Übernahme des väterlichen Betriebs war für Melanie Baum (Baum Zerspannungstechnik e.K., Marl) das natürliche Ergebnis einer längeren Einarbeitung, die mit der Weltwirtschaftskrise 2009 ziemlich abrupt und gegen ihren ursprünglichen Lebensplan begann. Das Maschinenbauunternehmen mit 50 Be-



Auf reges Interesse stieß das IHK-Nachfolgeforum – kein Wunder, denn allein im IHK-Bezirk stehen in den nächsten Jahren über 30 000 Unternehmen zur Übergabe an.



schäftigten profitierte in der Folgezeit davon, dass Vater und Tochter durchaus komplementäre Führungseigenschaften hatten. „Er war ein hervorragender Handwerker, betriebswirtschaftliche Aufgaben lagen ihm nicht ganz so“, meint die heute 33-jährige Chefin. Unter den Tipps, wie die Nachfolge gelingen kann, sind ihr zwei besonders wichtig. Zum einen sollte man den Faktor Zeit auf keinen Fall unterschätzen. Zum anderen „muss man auch führen wollen“ und sich unter Umständen die Arbeitsgebiete vom Senior erobern. Baums Appell an alle Senioren: nur eine Sache vom Nachfolgekongress als Anregung mitnehmen und sofort mit der Umsetzung beginnen!

### Nicht mit der Brechstange

In die unternehmerische Selbstständigkeit gegangen zu sein, hat auch Dirk Kuper, Geschäftsführer Goldbeck Wasseraufbereitung Hygiene GmbH & Co. KG, Ibbenbüren, nicht bereut. Er hat das Unternehmen gekauft, nachdem er zuvor 13 Jahre als Gerichtsvollzieher gearbeitet hatte. Paradoxe Weise sind es die Konflikterfahrungen seiner Beamtentätigkeit, die ihm im Umgang mit Kunden und Lieferanten besonders helfen. Sein Rat: „Nehmen Sie sich Zeit beim Businessplan! Noch heute ist er Richtschnur für die Ausrichtung des Unternehmens“.

Fazit des einsichtsreichen Nachmittags: Neigung und Eignung müssen für

Melanie Baum (Bild links) berichtet, wie das Unternehmen ihres Vaters an die Kinder übergeben wurde. Auch Diana Weßling und ihr Vater Erwin Weßling (Bild Mitte) sowie André Schulze Forsthövel und Dirk Kuper schildern eigene Erfahrungen. Fotos (4): Krüdwagen/IHK

eine Nachfolge in der Familie zusammenkommen, was für sich genommen nicht eben wahrscheinlich ist. Die Übergabe gelassen angehen, es nicht mit der Brechstange versuchen – und sich am Ende nicht grämen, wenn es nicht klappt. Auch ein externer Geschäftsführer kann eine gute Lösung sein.

BODO RISCH

# INDUSTRIE- UND GEWERBEBAU

individuell · wirtschaftlich · nachhaltig

WIR BAUEN ZUKUNFT

## Lehde



J. Lehde GmbH | Sassenborfer Weg 8 | 59 494 Soest | Tel. 0 29 21 / 89 06 - 0 | [www.lehde.de](http://www.lehde.de)