



Innovative Idee für Studierende der FH Aachen

Aktives Nachfolger-Coaching für den Mittelstand setzt früh an

Was unterscheidet gelungene von gescheiterten Familiennachfolgen? Warum funktionieren manche Nachfolgeprozesse reibungslos – wohingegen andere immer wieder stocken oder in einer Sackgasse landen? Die Antwort ist leichter gesagt als in der Praxis umgesetzt: Zusätzlich zur finanziellen, steuerlichen und juristischen Vorbereitung bedarf es einer frühzeitigen Analyse und Beratung auf der menschlichen Beziehungsebene zwischen der Nachfolgeneration und der (noch) aktiven Unternehmergeneration.

Hochaktuell für Familienbetriebe ist diese Thematik insbesondere, da eine geregelte Unternehmensnachfolge aufgrund von „Basel II“ ein entscheidender Ratingfaktor innerhalb der ‚weichen‘ Kriterien geworden ist.

Von den jährlich prognostizierten Unternehmensübernahmen findet nahezu jede vierte in NRW statt, davon allein bis zu 1.000 jährlich in der Wirtschaftsregion der IHK Aachen. Meist handelt es sich dabei um kleine und mittlere Familienunternehmen mit bis zu zwei Millionen Umsatz. Eine Besonderheit von Familienunternehmen – die potenziell gleichermaßen ihre Schwäche wie auch ihre

Stärke ist – ist die Überschneidung von Familienzugehörigkeit, Betriebseigentum und aktiver Unternehmensführung.

Die menschliche Seite ist entscheidend

Im situationstypischen Kontext der drei Aktionsfelder „Familie“, „Eigentum“ und „Unternehmen“ (siehe Grafik auf dieser Seite) führt der Weg der Nachfolge-Generation zumeist von Position sieben über Position drei zu Position eins. Gerade die Überlappungen stellen eine Herausforderung besonderer Art dar: Es gilt nämlich, das „soziale System Familienunternehmen“ in einer Balance zu halten zwischen „Gefühl und Geschäft“.

Denn die Nachfolge in Familienunternehmen hat neben der Faktenseite immer auch eine menschliche Seite – und oftmals wird genau hier über Erfolg oder Misserfolg einer Familiennachfolge entschieden: Voraussetzung dafür ist, dass alle Beteiligten ebenso Klarheit haben über eigene Vorstellungen und Standpunkte, wie auch über das Profil der eigenen Persönlichkeit im Kontext der geplanten Nachfolge. Zudem ist der Austausch hierüber zentral. Es gilt zu klären, welche Motivationen der potenzielle Nachfolger hat; ebenso ist herauszufinden, welchen Platz die aktive Unternehmergeneration für den Nachfolger vorge-

sehen hat und wie der zeitliche Übergang von Managementverantwortung und Eigentumsanteilen sein kann.

Während eine professionelle Beratung der Unternehmergeneration (Übergebergeneration) durch Banken, IHK, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte oft selbstverständlich ist, existiert für die Nachfolgeneration kein gleichermaßen umfangreiches Angebot, auch wenn es Richtung weisende Initiativen gibt wie zum Beispiel seit 2006 den „Nachfolgerclub“ der IHK Aachen.

Coaching für FH-Studierende

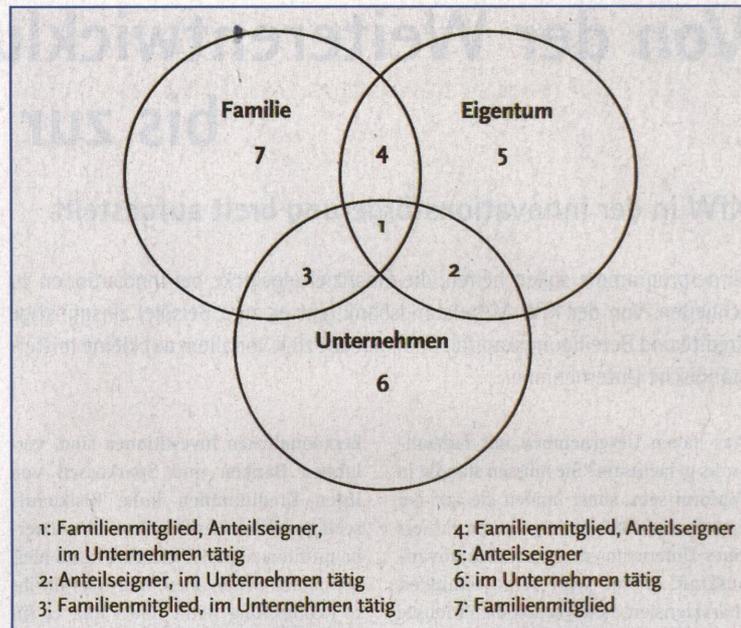
Wer jedoch bereitet junge Erwachsene bereits in der Studierphase auf eine anstehende Familiennachfolge vor? Die FH Aachen bietet seit 2007 Studierenden aller Aachener und Jülicher FH-Fachbereiche (Ingenieurwissenschaften, Design, Wirtschaftswissenschaften) eine fundierte Coaching-Begleitung für eine mögliche Unternehmensnachfolge.

Speziell Studierende, die sich im Rahmen eines mittelständischen Familienunternehmens auf die familiäre Nachfolge im Management des Unternehmens vorbereiten, erhalten im „Unternehmensnachfolger-Coaching“ eine professionelle Begleitung bei den ersten Schritten, zugeschnitten auf den individuellen Bedarf. Inhalte dieser Veranstaltung sind Verhaltensreflexion, Analyse eigener lebensgeschichtlicher Prägungen und Werte, Klärung familiärer Beziehungsfelder, individuelle Persönlichkeitsdiagnose und Kriterienentwicklung für die Prüfung dieser beruflichen Lebensentscheidung.

Nach dieser Veranstaltung sind familiäre Unternehmensnachfolger in der Lage, mit den sich ergebenden zwischenmenschlichen Themen professioneller umzugehen, sowie ihr eigenes Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil so weiter zu entwickeln, dass sie ihre (Wunsch-)Rolle klar formulieren und verhandeln können, um den zu ihnen und zum familiären Unternehmensgefüge passenden Platz im „System Familienunternehmen“ zu finden.

„Unternehmer werden“ will gelernt sein

Erste praktische Erfahrungen an der FH bestätigen die Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen: Eine frühzeitige



Klärung gegenseitiger Erwartungen, Kompromissbereitschaft und auch Grenzen zwischen zukünftiger Nachfolgeneration und aktiver Unternehmergeneration begrenzt Missverständnisse und löst Probleme vorausschauend, bevor sie zu einem späteren Zeitpunkt eskalieren und unter Umständen eine geplante Nachfolgeregelung scheitern lassen.

Die neue Veranstaltung „Unternehmensnachfolger- und Gründercoaching“ ist eines von mehreren Elementen eines mehrstufigen Entrepreneurship-Programms

der FH Aachen: es umfasst zudem noch die Elemente „BWL für Ingenieure“, „Unternehmerseminar“ und „Unternehmensgründung“. Die gesamte Veranstaltungsreihe „Unternehmer werden“ ist Teil der Gründungs- und Wachstumsinitiativen der GründerRegion Aachen und vermittelt Studierenden mit unternehmerischen Ambitionen das notwendige Rüstzeug, um sich erfolgreich in eine unternehmerische Selbstständigkeit und verantwortliche Unternehmensführung hinein zu entwickeln. *Dr. Matthias Weßling*



Photo: Weßling

Dr. Matthias Weßling (46) war Geschäftsführender Gesellschafter und ist aktuell Beiratsvorsitzender verschiedener Familienbetriebe; als Professor für BWL, insbesondere Managementtraining, lehrt und forscht er am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der FH Aachen.

Gemeinsam mit Prof. Dr. Bernd P. Pietschmann verantwortet er im FH-Programm „Unternehmer werden“ den Teil „Unternehmensnachfolger- und Gründercoaching“.