



Bildquelle: AymaneJed-Pixabay

Eine Familienverfassung ist eine der wichtigsten Vorkehrungen, die die langfristige Überlebenskraft der Unternehmerfamilie sichert. Rechtzeitig formulierte, schriftlich niedergelegte und von allen in der Familie akzeptierte Regeln sorgen dafür, dass Stabilität gewahrt, Kommunikation gesichert, gegensätzliche Interessen respektiert und Konflikte vorgebeugt wird.

# Projekt Familienunternehmen

**Chancen und Herausforderungen durch Corona beim Generationswechsel** Familienunternehmen sind ein Generationenprojekt. Nur wenn es gelingt, die unternehmerische Verantwortung mit Erfolg an die nächste Generation weiterzureichen, bleibt das Projekt Familienunternehmen lebendig. Auch wenn Familienunternehmen ihre Handlungsfähigkeit in der Pandemie-Zeit erneut unter Beweis stellten, hat ihre schwierigste Herausforderung — die Unternehmensnachfolge — nicht an Brisanz verloren. Es mag durchaus überraschend klingen, dass gegenwärtig ein besonders guter Zeitpunkt für die Umsetzung des Generationswechsels ist. Doch die Corona-Pandemie liefert vielfältige Gründe, die Unternehmensnachfolge gerade jetzt aktiv anzugehen.

**Karl Rehfuß**

**W**arum nicht gerade in dieser schwierigen Zeit die „Next Generation“ in die erste Führungsreihe heben und die Unternehmensnachfolge jetzt umsetzen? Die Auswirkungen der Pandemie sind so gravierend, dass sie allein mit jahrelanger Erfahrung nicht zu lösen sein werden. Es braucht unter anderem neue Impulse für die Zukunft.

Digitalisierung und Globalisierung verändern die Grundlagen des Wirtschaftens, Arbeitens und Lebens. Die Bereitschaft zur ständigen Erneuerung und Anpassung rückt somit in den Mittelpunkt des zukünftigen Handelns. Durch die Corona-Pandemie vergrößert sich unausgesprochen der Handlungs- und Verantwortungsraum in vielen

Familienunternehmen. Eine Bewährungsprobe für die Nachfolger, die als gute Vorbereitung für die Unternehmensnachfolge geeignet ist. Die „Jungen“ haben hier häufig unkonventionelle Ideen, die die „Alten“ zulassen müssen. Loslassen können, „fordern und fördern“ sind hier die richtigen Ansätze, um die „Next Generation“ für das Unternehmertum zu begeistern.

### Den Unternehmergeist beschwören

Eine hohe Identifikation mit der Unternehmensgeschichte, flache Hierarchien mit kurzen Entscheidungswegen, Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften: Die Corona-Pandemie hat gezeigt, was wirkliches Unternehmertum von Management unterscheidet. Vor allem zahlt sich in Krisen-Zeiten ein faires und nachhaltiges Personalmanagement aus. Das höchste Kapital — ihre Mitarbeiter —, engagieren beziehungsweise erfinden sich neu und entfalten bisher nicht zu Tage getragene Kreativität und überdurchschnittliches Engagement. Eine attraktive Möglichkeit, die Stimmung bei Mitarbeitern auch in Krisenzeiten hochzuhalten, ist die stetige Förderung ihrer Weiterentwicklung. Seminare und Online-Kurse sind in der Regel keine allzu großen Kostenpunkte, signalisieren den Mitarbeitern allerdings, dass es nach der Krise weitergehen wird und dass die Fortbildung der Mitarbeiter weiterhin hohe Priorität hat. Zugleich kann dadurch der Spirit der Mitarbeiter wesentlich ins Positive verkehren: Statt Krisenmodus herrscht Aufbruchsstimmung und der Glaube an die Zukunft. Gemeinsam bereits heute erkennen, welches Problem es morgen zu lösen gibt!

### Das langjährig aufgebaute Vertrauenspotenzial zur Kunden und Lieferanten nutzen

Schon vor dem Ausbruch von Corona-Pandemie galt: Wer bereit ist, mit Eigentum und Reputation voll zu haften, baut Glaubwürdigkeit und Vertrauen auf. In solch einer Krise zahlt sich dieser Vertrauensvorsprung besonders aus. Dieses enorme Vertrauenspolster gegenüber Kunden und Lieferanten vereinfacht den Prozess, Neues in die Wege zu leiten.

Die virtuelle Sichtbarkeit Ihres Unternehmens ist jetzt entscheidend. Klassische Wege der Kundenbeziehungspflege sind komplett weggefallen. In Zeiten der Krise gibt es wohl kaum Kunden beziehungsweise Lieferanten, an denen die Krise spurlos vorübergeht. Sprechen Sie diese an. Um das gegenseitige Vertrauen zu stärken sollten Sie auch eigene Schwierigkeiten wie zum Beispiel Lieferengpässe thematisieren.

### Den Zeitpunkt des Wandels nutzen

Die Unternehmensnachfolge während der Corona Pandemie ist nicht einfacher geworden. Egal ob auf der Käufer- oder Verkäuferseite. Die Baubranche erlebt aktuell die Corona-Pandemie als starken Beschleuniger der Digitalisierung. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen ihre digitale Präsenz erhöhen und neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln werden, die auf spezifische Zielgruppen zugeschnitten sind. Marketingabteilungen werden zukünftig verstärkt digital, datengesteuert und technologieorientiert arbeiten. Eine Krise ist nicht nur ein existenzieller Bedrohungszustand für ein Unternehmen, sondern zugleich die Zeit für Neuausrichtung und Diversität. Gerade jetzt kann ein generationsübergreifender Ansatz die Antwort auf neue Herausforderungen bringen. In einer Krise herrschen

bessere Ausgangsvoraussetzungen für Veränderungen im Unternehmen als zu „normalen Zeiten“. Wer diese Bedingungen in einer Krise als Chance nutzt, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, geht gestärkt aus der Krise hervor und sichert sich langfristig einen höheren Unternehmenserfolg.

### Die Familienverfassung

Eine Familienverfassung ist eine der wichtigsten Vorkehrungen, die die langfristige Überlebenskraft der Unternehmerfamilie sichert. Rechtzeitig formulierte, schriftlich niedergelegte und von allen in der Familie akzeptierte Regeln sorgen dafür, dass Stabilität gewahrt, Kommunikation gesichert, gegensätzliche Interessen respektiert und Konflikten vorgebeugt wird. Im Gegensatz zum Gesellschaftsvertrag wird die Familienverfassung von allen Gesellschaftern des Familienunternehmens aktiv verfasst und innerhalb des Unternehmens und der Familie ein gemeinsamer Werte- und Zielkodex entwickelt. In einer Familienverfassung werden die Themen erörtert, die aufgrund ihrer emotionalen Brisanz den Frieden innerhalb der Familie und damit die Stabilität des Familienunternehmens gefährden könnten — in der Regel mit externer Unterstützung, um den Prozess strukturiert anzugehen und Konflikte zu vermeiden.

Speziell in Bezug auf die Unternehmensnachfolge ist es sinnvoll, in der Familienverfassung eine umsetzbare Nachfolgestrategie zu etablieren. Hierfür sollten Überlegungen zur Ausbildung und Vorbereitung potenzieller Nachfolger oder der „Next Generation“ angestellt werden. Wichtig dabei sind die Werte und Ziele der Familie und des Unternehmens fest zu schreiben. Darüber hinaus können Regelungen zum Ausscheiden von Gesellschaftern und Geschäftsführern, sowie die Sicherung des Zusammenhalts in der Familie durch Kommunikationsregeln getroffen werden. Vor allem empfiehlt es sich, einen Notfallplan zu entwickeln, welcher im unerwarteten Nachfolgefalle greifen soll. Eine Familienverfassung ist natürlich kein Allheilmittel und kann Rechtsstreitigkeiten innerhalb einer Gesellschafterfamilie nicht gänzlich ausschließen. Doch sie führt nachweislich zu einer deutlichen Reduzierung der innerfamiliären Gerichtsprozesse, gerade deshalb unterstützen wir unsere Mandanten in der Corona-Pandemie bei der Ausarbeitung. ■

---

### Über den Autor

#### Karl Rehfuß

Jahrgang 1968, ist Handelsfachwirt (IHK) und Systemischer Coach. Er hat umfangreiche Managementenerfahrung im Auf- und Ausbau mittelständischer Familienunternehmen im Bereich Tiefbau/Baustoffhandel. Er ist spezialisiert auf die Themen Unternehmensnachfolge/Generationswechsel sowie Unternehmenskauf- und Verkauf.

Er ist Inhaber der rechtlich selbstständigen Standorte Stuttgart und Rottweil von „Kern – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher“.

---

