

## Juniorern führen anders

Mehr als 600 000 mittelständische Unternehmen in Deutschland planen bis 2019 eine Übergabe oder den Verkauf an Nachfolger. Gerade Familiensprösslinge müssen gegen einige Hindernisse in der Nachfolge angehen.

VON GUSTL F. THUM

Unternehmensnachfolge ist häufig eine brisante Gemengelage aus emotionalen und rationalen Entscheidungsinhalten. Schließlich wird nicht nur ein Unternehmen übergeben, sondern ein Lebenswerk. Antriebskräfte des scheidenden Unternehmers wie Sozialprestige, Anerkennung, Öffentlichkeit, Markt und finanzielle Situation stehen zwar nicht in der Bilanz – müssen jedoch auch die entscheidenden Größen für den neuen Unternehmer sein.

Dabei spüren immer weniger Familiensprösslinge eine moralische Verpflichtung, das Unternehmenserbe fortzuführen und es über die eigenen beruflichen Ziele zu stellen. Es geht vielmehr um das Wollen, Können und Dürfen: Der Senior will das eigene Lebenswerk in die Hände eines kompetenten Nachfolgers legen, der es auch für kommende Generationen sichert. Doch gleichzeitig schwingt eine große Portion Skepsis mit: Kann der Nachwuchs diese Aufgabe auch erfüllen?

### Rahmenbedingungen ändern sich drastisch

Nachfolge bedeutet auch immer Kulturwandel. Es kommt darauf an – für den alten, wie für den neuen Inhaber –, alte Werte nicht verfallen zu lassen und gleichzeitig neue Werten zu kultivieren. Diese Kulturtransformation sollte gezielt, behutsam und miter-

lebbar passieren, um den Prozess vor allem für die Mitarbeiter nachvollziehbar zu machen. Denn nur wenn sie die unternehmerische Tradition einerseits und den nötigen Wandel andererseits mittragen, bleibt das Unternehmen für alle Stakeholder authentisch – und somit zukunftsfähig

Wo früher einer führte, führen heute zwei oder drei. Die Aufgabenverteilung und das Verantwortungsspektrum an der Spitze machen mehrere Geschäftsführer oder Mitglieder der Geschäftsleitung nötig. Funktionale Organisationen wandelten sich in Geschäftsbereichsorganisationen. In der Folge verändert sich der Führungsstil: Informationswege werden gebündelt, Spezialisierung und Koordinationsaufwand steigen an, organisatorische Effizienz geht verloren, Mitarbeiter erhalten mehr Unabhängigkeit. Insbesondere in der Nachfolge werden derartige Mehrfachspitzen gerne beschwichtigend als „vorübergehend“ bezeichnet, „bis der Generationenwechsel vollzogen ist“. Ent-

## Verpflichtungsübernahme steht den persönlichen Erwartungen oft entgegen.

scheidend ist, dass sie nur dann nachhaltig wirken können, wenn die Rahmenbedingungen in der Nachfolge diskutiert und im Sinne der künftigen Unternehmenskonfiguration berücksichtigt werden.

Außer Frage steht, dass Juniornachfolger im Vergleich zu den vorangegangenen Generationen in der Regel bestens befähigt sind. Sie konnten sich zu Teilen mit Unterstützung der Familie national wie international beweisen und verfügen oftmals über branchenrelevante Erfahrungen. Aufgewachsen sind sie als Digital Natives, Trends

aus IT, Digitalisierung und Vernetzung sind nicht gelernt sondern werden täglich gelebt. Doch: Der „Beruf als Berufung“ wird zunehmend in Frage gestellt. Als Kinder der Multioptionsgesellschaft in materieller und akademischer Vielfalt aufgewachsen, streben die Junioren heute weniger nach Prestige und Status, sondern nach lebenslangem Lernen und einer selbstbestimmten Balance von Beruf und Freizeit mit einer sinnhaften Lebenserfüllung.

### Ohne Erfahrung geht es nicht

Das Management des Unternehmens- und Vermögensrisikos der Familienmitglieder braucht auch Erfahrung, die den Nachfolgern trotz qualifizierter Ausbildung naturgemäß eher fehlt. Für Lehrjahre an der Spitze bleibt jedoch keine Zeit. Aus diesem Grunde sollte bei der Bildung eines durch Nachfolge teilweise erneuerten Management-Teams auf einen gewissen Erfahrungsanteil geachtet werden, der für eine gewisse Zeit auch durch Fremdmanager überbrückt werden kann. Junge, nachrückende Familienmitglieder sollten sich durch Training „On-the-Job“ persönliche und unternehmerische Gestaltungs- und Entscheidungsregeln aneignen dürfen. Organisatorisch kann dies über kollegiale Geschäftsführungsmodelle, eine Begrenzung des Verantwortungsbereiches oder auch über den interimistischen Einsatz von Fremdmanagement erfolgen.

Die heutige Komplexität der Geschäftsmodelle und die globale Dynamik der Märkte verlangen von modernen Unternehmenslenkern den „Abstieg in die Niederungen des Tagesgeschäftes“, sie müssen Kernprozesse und Erfolgsfaktoren detailliert kennen. Kulturelle Feinheiten müssen ihnen ebenso bekannt sein wie organisatorische Besonderheiten oder Ansprüche des scheidenden Unternehmers. Ein Einstieg von „null auf hundert“ tut weder dem Betrieb noch Führungskräften und Geführten gut.

*Gustl F. Thum ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der auf Familienunternehmen spezialisierten Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.*