



Wandel im Nachfolgeprozess

**„DIE STIMME DER NEXT GEN WIRD LAUTER“
VON PETER MAY UND MARTINA REISCHMANN**

Es war einmal... eine Welt, in der ein Patriarch die Nachfolge diktierte, in der Nachfolger qua Geburt definiert wurden, in der Töchter grundsätzlich keine Rolle spielten, in der es einzig die Rolle des operativen Geschäftsführers war, die etwas galt. „Es war einmal...“, denn die Zeiten und Logiken haben sich grundlegend verändert. Was sind die Treiber dieser gravierenden Veränderungen, wie hat sich der Einfluss der Next Gen auf den Nachfolgeprozess geändert und welche Empfehlungen lassen sich daraus für anstehende Nachfolgeprozesse ableiten?

>> Max Müller ist 1960 als ältester Sohn in eine Unternehmerfamilie hineingeboren worden. Schon mit seiner Geburt war klar, dass er als Stammhalter in die Fußstapfen seines Vaters treten und den von ihm aufgebauten Industrie-Betrieb als Geschäftsführender Gesellschafter übernehmen würde. Für die beiden Töchter war keine Rolle im Unternehmen vorgesehen. Sie sollten weder Anteile erhalten noch aktiv mitwirken können.

Inzwischen hat Max Müller selbst vier Kinder und steht wie viele andere Unternehmer/innen vor einer der herausforderndsten Fragen seiner unternehmerischen Laufbahn: Wie lässt sich sein Lebenswerk tragfähig auf die nächste Generation übertragen?

1. Der Wandel aus dem Blickwinkel der Seniorunternehmer/innen

1.1. Veränderte Grundlogik in der Entscheidungsfindung

Die Grundlogik, die Entscheidung der Nachfolge vom Geschlecht und der Geburtenreihenfolge abhängig zu machen, ist überholt und gilt nicht mehr. Die Gesellschaft hat erkannt, dass Frauen den Männern in nichts nachstehen und schätzt zunehmend die Vorteile von heterogenen, divers aufgestellten Teams. Die Forderungen nach qualifizierten Frauen in Spitzenpositionen werden immer lauter. Es geht voran, wenn

auch für viele zu langsam. Die neuen Hauptkriterien, mit denen auf die Nachfolger/innen geblickt wird, sind vereinfacht gesagt „Können“ und „Wollen“. Sprich: Haben die Nachfolger/innen die nötigen Kompetenzen und Eigenschaften und gleichzeitig das Interesse und die Motivation, sich im Familienunternehmen zu engagieren? Einen Automatismus, der Einzelne vorweg ausschließt, gibt es nicht mehr.

1.2. Erweiterung möglicher Rollen für Nachfolger/innen

Würden wir mit dem alten „Weltbild“ auf die Potentiale unserer Nachfolger/innen blicken, würden wir dort ausschließlich die Kompetenzen suchen, die wir einem Geschäftsführenden Gesellschafter zuschreiben. Doch auch hier hat sich die Welt der Familienunternehmen weiterentwickelt. Steigender Wettbewerbsdruck, das Agieren und Konkurrieren auf globalen Märkten und die Digitalisierung sind nur drei der zahlreichen Faktoren, die unsere Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Und diese reagieren. Immer mehr Familienunternehmen installieren inzwischen einen Beirat, auch dann, wenn er nicht gesetzlich vorgeschrieben ist, um sich zusätzliche Kompetenz ins Unternehmen zu holen. Dazu kommt, dass die meisten Familienunternehmen erkannt haben, dass nicht nur die operativen Geschäftsführer gewisse Qualifikationen aufweisen müssen. Auch auf die Qualifizierung von Gesellschaftern für die professionelle und aktive Übernahme der Verantwortung im Beirat oder als Gesellschafter ist eine Entwicklung, die wir sehr positiv betrachten und die zu einer Zunahme der möglichen Rollen für Familienmitglieder im Unternehmen führt. Noch bedeutsamer aber ist eine weitere >>

Veränderung: Immer mehr Familienunternehmer entscheiden sich dafür, die Steuerung des Unternehmens aus dem Aufsichtsrat heraus zu übernehmen und die Führung externen Managern zu überlassen.

Einfluss des vorangegangenen Generationswechsels

Wir lernen aus unseren Erfahrungen und der eigenen Historie. Wenn wir davon ausgehen, dass die heutige Seniorgeneration zu großen Teilen einen Nachfolgeprozess erlebt hat, in dem ein Unternehmer oft ohne Berücksichtigung der individuellen Lebensziele und -wünsche der Kinder über die Nachfolge entschieden hat, dann hat dies Spuren hinterlassen. Viele haben erlebt, wie sie selbst oder ihre Geschwister den eigenen Lebensraum nicht verwirklichen durften, sondern den Vorgaben und Prinzipien der Eltern folgen mussten. Nicht selten führte dies zu Misserfolg des Unternehmens oder zu mittelmäßigen Unternehmern, die unzufrieden mit ihrem Leben blieben. Die heutigen Eltern wollen ihren Kindern deshalb die Chance geben, herauszufinden, wer sie sind, was sie können und wollen, um sie dann frei entscheiden zu lassen. Das birgt natürlich die „Gefahr“, dass die Kinder den Weg ins Unternehmen nicht mehr finden. Wo Nachfolge kein „Muss“ mehr ist, wächst die Aufgabe, sie für die Kinder von Klein auf so spannend und interessant zu machen, dass sie als lohnendes Ziel erscheint. Gleichzeitig kann es kaum bessere Voraussetzungen für eine Nachfolge geben, als wenn die Next Gen, nach spannenden Stationen und Erfahrungen ganz bewusst beschließt nach Hause ins eigene Unternehmen zurückzukehren, um die gewonnenen Fähigkeiten dort einzubringen.

Zurück zu Max Müller. Die skizzierten Entwicklungen lassen ihn ganz anders auf die Nachfolge blicken, als dies sein Vater vor 40 Jahren getan hat. Seine beiden Töchter können genauso im Familienunternehmen Verantwortung übernehmen, wie die beiden Söhne. Vorausgesetzt, sie bringen die richtigen Kompetenzen und das Interesse mit. Und nicht nur das, sie haben gleich mehrere mögliche Rollen, die sie im Unternehmen besetzen könnten: Die Rolle des operativen Geschäftsführers, die einer/s Beirats (-vorsitzenden) oder die Rolle des/der aktiven Gesellschafters/in. Sofort wird deutlich, wie komplex der Entscheidungsprozess durch diese zusätzlichen Optionen wird.



2. Der Wandel aus dem Blickwinkel der Next Gen

2.1. Entwicklung zum „Nachfolgermarkt“

Lassen Sie uns nun einen Blick auf die Nachfolger/innen werfen. Wie hat sich deren Welt verändert? Seit 2005 ist die Arbeitslosigkeit in Deutschland stetig gesunken, was zu einem Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt geführt hat. Waren die Personalabteilungen 2005 noch sehr selektiv und konnten aus einer Vielzahl an Kandidaten auswählen, hat sich die Logik nun umgekehrt. Heute konkurrieren die Unternehmen um die Kandidaten. Wer die besten Nachwuchstalente bekommen möchte, muss an seiner Attraktivität als Arbeitgeber arbeiten. Zwar steigen die Arbeitslosenzahlen aufgrund der Corona-Pandemie aktuell wieder leicht an, die demographische Entwicklung und der anstehende Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge (Baby Boomer) lassen jedoch vermuten, dass sich die Entwicklung zum Arbeitnehmermarkt in den kommenden Jahren sogar noch verschärfen wird. Welche Auswirkungen hat dies auf den Nachfolgeprozess?

2.2. Der Wille mitzuentcheiden

Die Entwicklung am Arbeitsmarkt impliziert vor allem eines: Nachfolger/innen haben spannende Alternativen zum Einstieg ins Familienunternehmen. Talentierte Kräfte sind begehrt wie lange nicht mehr. Die früher angestrebte „Arbeitsplatzsicherheit“ weicht immer häufiger dem Wunsch der jungen Generation nach Freiheit und Flexibilität. Will ich „lebenslänglich“ die große Verantwortung im Familienunternehmen tragen, oder mache ich extern Karriere, trage weniger Verantwortung, kann mir die Branche und den Arbeitsort frei wählen und mich je nach den Anforderungen der aktuellen Lebensphase noch einmal neu entscheiden? Die Vielzahl an externen Chancen und Möglichkeiten führt dazu, dass sich Seniorunternehmer/innen, die sich eine familieninterne Nachfolge wünschen, frühzeitig Gedanken machen sollten, ob das Familienunternehmen und die Nachfolge attraktiv sind für die eigenen Kinder.

Denn anders als früher folgen diese nicht mehr selbstverständlich dem Ruf der Eltern. Sie stellen Fragen, äußern eigene Vorstellungen, denken in Alternativen. Wurden Nachfolgeprozesse früher zu 95 % von der Seniorgeneration initiiert, gesteuert und entschieden, sitzen die Nachfolger/innen nun immer öfter mit am Tisch. Es wird nicht mehr ruhig abgewartet, bis ein Elternteil bekannt gibt, langsam zurücktreten zu wollen. Stattdessen spielt die Lebensplanung der Kinder immer mehr eine Rolle und wird im Prozess berücksichtigt. Je mehr Frauen die Nachfolge antreten, desto stärker werden auch die familiären Themen berücksichtigt und gemeinschaftlich Modelle entwickelt, wie Familie und Beruf nebeneinander funktionieren können. Wenn dies nicht im eigenen Familienunternehmen gelingt, wo bitte dann?

Zusätzlich beobachten wir immer mehr Next Gens, die frei sein wollen in der Wahl ihres Lebensmittelpunktes. Der starke Boom, den die digitale Kommunikation durch die Corona Pandemie erlebt hat, tut sein Übriges, dass sich das starre Motto „der Unternehmer wohnt im besten Falle auf dem Firmengelände“ langsam, aber sicher auflöst und alternative Modelle gefunden werden. Egal ob Grundsatzentscheidung, Rollendefinition oder Wohnort: Die Nachfolger/innen wollen mitentscheiden. Doch wissen sie, was sie wollen?

2.3. Die Suche nach Orientierung

Wie wir gesehen haben, haben sich die Optionen für Nachfolger/innen vervielfacht. Was einerseits eine willkommene Entwicklung ist, erzeugt andererseits eine Vielzahl von Fragen und das Bedürfnis nach Orientierung: Ist das Familienunternehmen ein guter Weg für mich? Welche Rolle passt dort zu mir? Wie bereite ich mich ideal auf diese Rolle vor? Viele Next Gens haben großen Respekt vor der Aufgabe, Verantwortung im Familienunternehmen zu übernehmen und dies ist nicht verwunderlich in Anbetracht der Erwartungen, die heute von verschiedenen Seiten an eine/n Nachfolger/in gestellt werden. Sie sollen Vorbild sein für Mitarbeiter und Kooperationspartner, sollen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, sie sollen ihre Unternehmen zum Erfolg führen und dabei auch noch die Familie zusammenhalten.

Wie also finden Nachfolger/innen die Antworten auf ihre Fragen? Als erster Schritt hilft der Austausch mit anderen Next Gens, um ein Gefühl für die wesentlichen Fragestellungen zu bekommen und Inspiration aus den Wegen der Anderen zu ziehen. Ein persönlicher Coach oder Mentor, der die spezielle Dynamik von Familienunternehmen kennt, ist eine gute Möglichkeit, wenn es um Persönlichkeitsentwicklung oder Begleitung im Nachfolgeprozess geht. Verena Bahlsen hat die Vermischung von Familien- und Unternehmensthemen in einem Interview mit Lena Schaumann einmal als „emotionalen Leistungssport“ bezeichnet. Jeder Spitzensportler profitiert von einem starken Personal Trainer. Inzwischen sehen wir auch immer mehr erfolgreiche (Jung-) Unternehmer/innen, die sich von einem Coach begleiten lassen, um in ihrem Gebiet Herausragendes leisten zu können.

Nachfolger/innen heute müssen sich zunächst selbst klar werden, was sie möchten. Danach gilt es, mit der Familie ein gemeinsames Modell zu finden. Denn Nachfolgemodelle sind dann besonders erfolgreich, wenn sie den Rückhalt der ganzen Familie haben. Nachfolger/innen können noch so kompetent sein; wenn sie das Vertrauen der übrigen Gesellschafter nicht haben, wenn familiäre Konflikte ungelöst bleiben, wird sich dies auch negativ auf den Unternehmenserfolg und auf das Lebensglück der Familienmitglieder auswirken. >>

2.4. Der Stellenwert langjähriger Erfahrung sinkt

Auch in Deutschland entwickelt sich eine starke Gründer-szene. Junge Menschen mit guten Ideen, die in kürzester Zeit Unternehmen hochziehen und entwickeln, sind keine Einzelfälle mehr. Die Digitalisierung macht's möglich und nicht selten wird bereits während des Studiums gegründet. Dies rüttelt am konservativen Grundverständnis, dass junge Menschen erst einmal Erfahrungen sammeln sollen, bevor sie etwas Sinnvolles beitragen und einen „Platz am Tisch“ bekommen können. Wir kommen mehr und mehr zu der Überzeugung, dass in der Verbindung von seniorer Erfahrung mit den Kompetenzen der Next Gen im digitalen Bereich, im Verständnis für die heutigen Marktdynamiken und in einer „neuen“ agilen Arbeitsweise, sehr viel Potenzial liegt.

Unternehmerische Kompetenzen zeigen sich bei Nachfolger/innen heute u.a. schon dadurch, dass sie frühzeitig Fragen stellen, Optionen kennen und durchdenken wollen und Mitspracherecht einfordern, wenn es darum geht, die Zukunft des Unternehmens zu planen. Sie fordern den Platz am Tisch, wenn es um wesentliche Entscheidungen für das Unternehmen geht und zwar nicht erst dann, wenn sie sich über viel Erfahrung, Titel und Abschlüsse diesen Platz „verdient“ haben. Nein, sie wollen schon vorher eingebunden werden. Eine frühe Einbindung schafft die Basis für den eigenen Reflexions- und Entscheidungsprozess der Nachfolgeneration. Und ist damit wesentliche Grundlage einer Frage, die sich heute fast alle Nachfolger/innen ganz bewusst stellen: „Will ich das überhaupt?“

3. 3. Konsequenzen für Nachfolgeprozesse von Morgen

3.1. Empfehlung für Senior-Unternehmer/innen

Die meisten Eltern wünschen sich für ihre Kinder, dass sie ein glückliches und erfülltes Leben führen. Gleichzeitig verspüren viele Unternehmer/innen den Wunsch, dass eines der Kinder ihr Lebenswerk fortführt. Was tun, wenn ich das Interesse meiner Kinder für das Unternehmen wecken, aber keinen Druck aufbauen möchte? „Vorbild“ lautet das zentrale Stichwort. Kinder spüren, ob Eltern ihrem Beruf mit Begeisterung nachgehen. Für wen die Rolle des Unternehmers mit Erfüllung verbunden ist, wer Spaß daran hat, etwas zu bewirken und dieses positive Gefühl des „Unternehmern-Seins“ auch für die Kinder erlebbar macht, der hat gute Chancen, dass die Kinder in diese Richtung streben. Damit die Next Gen sich Orientierung verschaffen und ein Gefühl für mögliche Rollen im Unternehmen entwickeln kann, ist es hilfreich, wenn Unternehmer/innen schon vor dem Nachfolgeprozess ihre Gremien professionalisieren. Leben wir eine aktive Gesellschafterrolle? Brauchen wir einen guten Beirat? Sind diese Gremien etabliert, kann es hilfreich für die

Next Gen sein, in diesen Gremien zu hospitieren, um sich ein eigenes Bild der Rolle und der Anforderungen zu machen. Darüber hinaus ist es für die Next Gen wichtig, dass die Eltern sich auch klar zu ihrem Ausstieg bekennen. Ein konkreter Zeitpunkt schafft Planbarkeit für alle Beteiligten. Und je nach Konstellation ist genau zu überlegen, wie lange eine Phase der Überschneidung dauern soll.

Zusammengefasst: Wer sich die familieninterne Nachfolge wünscht, sollte der Next Gen frühzeitig einen „Platz am Tisch“ einräumen, sich deren Vorstellungen und Ideen anhören, das Unternehmen vor dem Generationswechsel professionell aufstellen, den Kindern Chancen und verschiedene Rollen aufzeigen, Freiheiten geben und auf Augenhöhe mit ihnen kommunizieren. Und sich letztlich auch aktiv damit befassen, wie das eigene Leben nach dem Ausstieg aussehen soll. Nicht nur die Eltern wollen ihre Kinder glücklich sehen, dasselbe gilt auch in die andere Richtung.



3.2. Empfehlungen für die Next Gens

Die Verantwortung der nächsten Generation liegt im ersten Schritt darin, sich aktiv mit sich selbst und der eigenen Nachfolge auseinanderzusetzen. Selbstreflexion ist das Stichwort. Hier geht es nicht nur darum, herauszufinden, wo die eigenen Stärken liegen und welche Vision man von einem gelungenen Leben hat. Langfristig wird die Next Gen ihrer Verantwortung nur dann gerecht werden können, wenn sie den Herausforderungen des „Unternehmer-Seins“ auch gewachsen ist. Eine gute Vorbereitung auf diese Rolle, sowohl was die Kompetenzen als auch die Persönlichkeitsentwicklung betrifft, sollte selbstverständlich sein.

Es geht darüber hinaus auch um die Frage, in welcher Rolle und unter welchen Bedingungen man als Nachfolger/in für das Unternehmen am besten wirksam werden kann und will. Hier wird klar, dass der Austausch mit Eltern, Geschwistern und Gesellschafter/innen ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Eine ehrliche, authentische Kommunikation

zwischen den Familienmitgliedern, besonders dann, wenn es um schwierige Themen geht, ist und bleibt einer der Schlüsselfaktoren für gelungene Nachfolgeprozesse. Besonders wichtig wird die Fähigkeit guter Kommunikation dann, wenn nicht nur eine/r die Nachfolge antritt, sondern Familienmitglieder in verschiedenen Gremien im Unternehmen aktiv werden. Ein solches Zusammenspiel bedarf gemeinsamer Regeln, die den Rahmen für die Familie legen und idealerweise in einer Familienverfassung niedergeschrieben sind. Eine Next Gen, die aktiv an diesem Prozess beteiligt war, hat dadurch nicht nur Qualifikation erfahren, sondern wird die gemeinsam erarbeiteten Leitlinien auf andere Weise mittragen und vorleben können als jemand, dem sie als Rahmen vorgesetzt wurde. Für Next Gens gilt es im Nachfolgeprozess Feingefühl zu zeigen. Auch wenn sich die „Kräfte“ im Markt gerade umkehren und die Stimme der Nachfolger/innen lauter wird, sollten diese sich jeder Zeit im Klaren darüber sein, dass der „Verhandlungsgegenstand“ das Lebenswerk ihrer Vorfahren ist. <<

AUTOREN: PETER MAY UND MARTINA REISCHMANN