

Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's!

Sehr gerne wird der Spruch angewandt, wenn es um den Generationenwechsel in Betrieben geht.

Gerade in Krisenzeiten, wie derzeit, wird das Problem der Betriebsnachfolge auf diese Weise überspitzt auf den Punkt gebracht. Die Unternehmensnachfolge ist eine der zentralen Herausforderungen für jeden Unternehmer und Betriebsinhaber.

Geht es doch um das mit harter Arbeit und Herzblut aufgebaute Lebenswerk.

Betriebsgründer sind ja in aller Regel irgendwie Visionäre und in den Folgegenerationen geht es darum, die ursprüngliche Vision zu wandeln, umzubauen und anzupassen.

Es muss sich dabei um einen qualitativen „Sprung“ handeln, weil dieser sowohl nach Innen als auch nach Außen wahrgenommen werden muss. Erst dann setzt die neue Generation Zeichen und bekommt ein eigenes Profil.

Visionen werden sehr gerne personalisiert. Mitarbeiter und Familie brauchen Symbole und dieses Symbol ist eben meist eine Person im Unternehmen, die für Visionen steht.

Gerade darin liegt die Stärke eines Familienunternehmens – an der Spitze steht eine klar ausmachbare Person und nicht ein anonymer Vorstand. Falsch wäre nun die Annahme, es gäbe so etwas wie einen genetischen Code für die Vision, der schon beim Gründer vorhanden war und an die nächste Generation weiter vererbt wird.

Dies ist ein Wunschdenken, denn jede Nachfolgeneration muss für sich eine Vision erarbeiten, um so schwieriger, wenn es mehrere Nachfolger gibt.

Unternehmensgründer sind in der Lage und daran gewöhnt, selbst schnell und aktiv das Geschehen, die Abläufe im Betrieb zu beeinflussen. Auf die Mitarbeiter wirkt dann dieser Chef vielfach mitreißend und begeisternd und kann so deren Motivation enorm steigern.

Darin liegt aber auch ein großes Risiko. Möglicherweise und häufig ist der Chef umgeben von Jasagern und die Auswirkungen eines fehlenden Korrektivs machen sich in der Folge meist heftig bemerkbar.

Die Qualität der Unternehmensführung hängt entscheidend und maßgeblich von der persönlichen Qualifikation des Unternehmers ab und mangelhafte Führungskompetenz ist kaum auszugleichen.

Ein enormer emotionaler und mentaler Druck, der da lastet. Beim Fehlen einer kritischen Selbstdistanz oder fehlender konstruktiver Kritik von außen ist es schwierig für den Gründer, sich über das eigene Führungsverhalten und dessen Qualitäten und Mängel Rechenschaft abzulegen.

Hat ein Betriebsgründer über lange Jahre seinen ganz persönlichen und individuellen Führungsstil gelebt und damit eine sehr individuell geprägte Unternehmenskultur geformt, so ist

es für den oder die Nachfolger enorm schwer, auf dieser Basis einen Generationswechsel einzuleiten.

Für einen Nachfolger ist ein solcher Betriebsorganismus, dessen Struktur so stark von der Persönlichkeit des Seniors geprägt ist, ohne grundlegende Eingriffe und Korrekturen nicht zu übernehmen.

Zudem war die starke Fixierung auf den Betrieb eine starke Beeinträchtigung des privaten Bereichs, auch im Hinblick auf seine Bezugspersonen und seine Familie.

Loslassen können und zwar ganz und nachhaltig – das ist wohl die größte Aufgabe und Herausforderung bei der Staffelübergabe.

Herzlich, Ihr



Wolfgang Auer, Chefredakteur