

# Keine Angst vor der Unternehmensnachfolge



Quo vadis, deutscher Mittelstand? Nach Schätzungen des IfM Bonn steht in rund 150.000 deutschen Familienunternehmen bis 2022 ein Generationenwechsel in der Unternehmensführung an. In den ostdeutschen Bundesländern stellt sich bei knapp 25.000 Betrieben die Frage, wer als Nachfolger des bisherigen Firmenchefs das Ruder übernehmen wird – und dies mit zunehmender Brisanz. Von Jan Friedrich.



Foto: Sage

Laut einem Bericht des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) hat mehr als die Hälfte der ostdeutschen Senior-Unternehmer noch keinen Nachfolger in Aussicht. Einer der Hauptgründe hierfür ist, dass das Thema Unternehmensnachfolge in vielen Fällen mit zu geringer Priorität verfolgt wird. Dabei kann eine gut geplante Nachfolgeregelung und Stabübergabe an die jüngere Generation viele unternehmerische Vorteile bieten.

Wer als Firmennachfolger die Verantwortung für einen Betrieb übernimmt, hat die große Chance, sein Unternehmen in eine neue Ära zu führen – mit innovativen Geschäftsansätzen, Arbeitsweisen und -einstellungen. Modernes Leadership konzentriert sich etwa zunehmend auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Um erfolgreich zu agieren, müssen Firmenlenker als Vorreiter auftreten und den strukturellen und kulturellen Wandel in Richtung „New Work“ aktiv mitgestalten. Hierbei gilt es als erstes zu analysieren, welche Werte im Unternehmen

tatsächlich veraltet sind und was vor diesem Hintergrund einer Erneuerung bedarf. Bei einer Unternehmensnachfolge geht es jedoch nicht darum, per se alles umzuwälzen. Schließlich gibt es bereits eingearbeitete Teams, einen Kundenstamm, Lieferanten und Abläufe, die möglicherweise erhalten bleiben sollten.

Nachfolgern kommt daher die große Aufgabe zu, die individuellen Bedürfnisse zu erkennen und einzuschätzen, wo Innovationen, beispielsweise bei digitalen Technologien, gefragt sind und wo nicht. Wer sicher ist, dass es auf bestimmten Gebieten frischen Wind braucht, kann in einem nächsten Schritt überlegen, was für eine Atmosphäre und Arbeitsphilosophie geschaffen sowie welche Werte und neuen Mindsets etabliert werden sollen.

Sechs Hinweise für einen modernen Führungsstil

Im Bereich neuer Führungsansätze und Arbeitsumfelder zeichnen sich derzeit sechs Trends ab, die Nachfolger berücksichtigen sollten: flache Hierarchien, Open Door-Policy, agile Führung, eigenständig organisierte Zusammenarbeit im Team, Work-Life-Balance sowie Selbständigkeit. New Work bedeutet auch, dass der Mensch sich bei seiner Arbeit verwirklicht, was zu einer zunehmenden Verschmelzung von Berufs- und Privatleben führen kann. Vor diesem Hintergrund steht vor allem die Motivation des Einzelnen – mit dem Arbeitsklima einer der zentralen Einflussfaktoren – besonders im Fokus. Statt alleiniger Weisungen von oben werden gemeinsames Gestalten, ein offener Austausch und viel Entscheidungsfreiraum für die Mitarbeiter immer wichtiger. Moderne Firmenlenker sollten transparente Kommunikation und schnelle Entscheidungsprozesse anstreben und stets ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der Mitarbeiter haben. Denn: Beim Thema New Work zählt vor allem das Wir. Kooperationen zwischen Mitarbeitern, Führungsriege und Belegschaft sind in diesem Zusammenhang elementar und organisieren sich bestenfalls dynamisch und nachhaltig. Ein weiterer Schlüssel ist Selbständigkeit: Wer sich in der Arbeitswelt der Zukunft behaupten will, arbeitet eigenständig und schöpft die Vorteile von Freiheit und Mitgestaltung voll aus.

Neue Arbeitsmuster gepaart mit digitalen Technologien sind Zukunftsprojekte, die nur gemeinsam funktionieren. Das gilt auch und im besonderen Maße im Bereich der Unternehmensnachfolge, denn bei ihr sind alle Parteien von Veränderungen betroffen. Der DIHK-Bericht hat herausgefunden, dass etwa 38 Prozent der Senior-Unternehmer emotional nicht „loslassen“ können. Gerade an dieser Stelle sind diejenigen besonders gefragt, die als Nachfolger die Zügel der Verantwortung übernehmen wollen. Neben dem Mut, agil neue Wege zu beschreiten und mit der Integration neuer technologischer Trends in die Firmenkultur die Chancen der Digitalisierung konsequent zu nutzen, sind daher Sensibilität und ein gemeinsamer Gestaltungswille aller Beteiligten notwendig. Für den Nachfolger ist es in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung, das Vertrauen des Senior-Chefs zu gewinnen. Ein Gleichgewicht zwischen Tradition und Innovation, Begeisterung für Neues und Respekt vor Bestehendem ist die beste Basis für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge und einen solide aufgestellten, zukunftsorientierten Mittelstand.



*Jan Friedrich, Foto: Sage*

Autor: Jan Friedrich, Vice President Fieldmarketing Central Europe bei Sage