

Die Gestaltung der Zukunft!

Besonders der Übergang von der Gründergeneration auf die nächste Generation birgt strategische Risiken für die Unternehmensentwicklung, die es in einem Nicht-Familienunternehmen so nicht gibt, weil dort die starke Einheit von Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmen fehlt. Während der Familienunternehmer in fast allen Grundsatzfragen alleine und oft intuitiv entscheidet, aufgrund des engen Kontakts mit dem Markt und Kunden und seiner jahrelangen Erfahrung, gibt es in fremdgeführten Unternehmen eher die analytisch geprägte Auseinandersetzung über den künftigen Kurs.

Der Familienunternehmer hat praktisch das Entscheidungsmonopol, so dass auch die Schlüsselmitarbeiter nur die Umsetzer sind. Das hat die Vorteile der schnellen Entscheidungen und deren Umsetzung, der unbürokratischen Vorgehensweise und auch der unkonventionellen Art, die mitunter große unternehmerische Würfe hervorbringt. Das große Risiko dieser Form der Zukunftsausrichtung liegt in der Person des Unternehmers selbst. Häufig nehmen Lernfähigkeit und Lernwillen bei zu selbstsicher gewordenen Unternehmern der ersten Generation ab. Sie können – oder wollen – nach »langjähriger Erfahrung« Veränderungen im Markt und in der Unternehmenswelt nur noch eingeschränkt wahrnehmen.

In einem solchen Unternehmen sollte die Generationsablösung ein sehr willkommener Anlass sein, über Fragen der Zukunft und der Ausrichtung des Unternehmens neu nachzudenken. Und natürlich auch über die Art, wie solche strategischen Entscheidungen zukünftig zustande kommen.

Konkret wird es an folgendem Beispiel: Ein größerer Fahrradfachhändler in einer süddeutschen Stadt mit gutgehendem Geschäft plant die Übergabe an den bestens ausgebildeten Sohn im 5- bis 7-Jahres-Zeitraum. Der Sohn wird bereits heute in wichtige Entscheidungen einbezogen und hat klare und fundierte Vorstellungen vom Ausbau des Geschäftes. Die sicher berechtigte Frage des Vaters ist: »Soll ich heute 2 Millionen Euro in die Hand nehmen, investieren und ein Risiko eingehen zugunsten des Unternehmens und der nächsten Generation? Oder soll ich alles

Der Generationenwechsel in Familienunternehmen stellt in der Regel eine der riskantesten, zugleich aber spannendsten Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens dar. Und dies in zweifacher Hinsicht: zum einen durch die Nachfolgeregelung, zum anderen durch die künftige Strategie. Über diese, die weitere Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens, ist hier zu sprechen.

Strategie Marketing Vertrieb Controlling Leistungsverbesserung Restrukturierung Sanierung Krisenmanagement

Lakner
Unternehmensberatungs AG
...wir machen Erfolgre!

Generationen-Übergang in der Unternehmensführung

Knackpunkte

1. **Veränderte Kommunikation**
eindeutige Fragestellungen mit Ergebnis
1. **Eigentum u. Management entzerren**
angemessenes Mitentscheiden der ‚Jungen‘
1. **Zukunftssicherung**
getrennt nach Familie u. Unternehmen

lassen, wie es ist, und in 5 Jahren aussteigen; dann kann mein Sohn sich verwirklichen (und das Risiko übernehmen)?« Die Frage berührt zum einen die Alterssicherung des Unternehmers, zum anderen aber entscheidend die Zukunft des Unternehmens. Fünf Jahre verstreichen zu lassen und »nichts« zu tun, kann die fatale Folge haben, dass es nachher zu spät ist, weil Markt und Wettbewerb sich zuungunsten des Unternehmens weiterentwickelt haben. Während der Vater sagt »Aus meiner Erfahrung ...«, winkt der Sohn ab und argumentiert »Mein Konzept sieht vor ...«. Völlig unterschiedliche Herangehensweise und Werkzeuge.

Im vorliegenden Fall ergibt sich durch das Hineinwachsen der zweiten Generation die Chance für einen grundlegenden Wechsel der Vorgehensweise, wie strategische Weichenstellungen in diesem Familienunternehmen zustande kommen. Bei Vater und Sohn ist das Bedürfnis spürbar, wichtige Zukunftsentscheidungen als gemeinschaftliche Führungsleistung zu praktizieren und nicht mehr als einsame Einzelentscheidung, auch, wenn Risiko und unternehmerische Verantwortung faktisch noch voll beim

Vater liegen. Strategieentwicklung ist damit kein aufwändiger Sonderprozess, sondern normaler Bestandteil des geänderten Führungsgeschehens. Mit dem Ziel, die Ausrichtung des Unternehmens und seine Positionierung im Wettbewerbsumfeld aktiv zu gestalten und »nichts zu verschlafen«.

Sehr positiv ist, dass durch die intensive Diskussion mit nachkommenden Familienmitgliedern zukunftsrelevante Fragen ausdiskutiert werden, mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen begründet werden (Erfahrung und Konzept) und so einen gemeinsame Grundüberzeugung geschaffen wird, wie sich das Unternehmen den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen am besten anpassen kann.

Jedoch sind immer noch viele Unternehmer der ersten Generation fest überzeugt, dass das Unternehmen ohne ihre starke führende Hand nicht erfolgreich existieren könne. Demzufolge sind sie in jede Kleinigkeit eingebunden und können täglich ihre Unentbehrlichkeit beweisen. Das Paradoxe daran ist, dass sie zwar eine erfolgreiche Zukunft für das Unternehmen wollen,

gleichzeitig aber bezweifeln, dass die junge Generation das bewältigen könnte. Daraus entsteht das Problem, nicht loslassen zu können, Aufgaben und Verantwortung nicht teilen zu können, sich nicht zurücknehmen zu können, was das Hineinwachsen der »Jungen« zusätzlich erschwert. Das Managen von Übergängen, weit vor diesem Hintergrund nicht ganz einfach; ein externer Berater, der als Moderator unterstützt, kann dabei manchmal ganz hilfreich sein.

Folgende Knackpunkte sind also zu lösen:

Veränderte Kommunikation

Informelle Gespräche und Meinungsaustausch innerhalb der Unternehmerfamilie zu strategischen Themen müssen weitgehend abgelöst werden durch eindeutig diskutierte Fragestellungen, wobei das Ergebnis der Diskussion oder die gemeinsame Entscheidung festgehalten werden muss und jeder der Beteiligten sie in gleicher Weise versteht.

Eigentum und Management entzerren

In vielen Familienunternehmen sind Eigentums- und Managementrolle eng miteinander verknüpft, was für den Generationswechsel eher hinderlich ist, wie wir am Beispiel gesehen haben. Diese Verknüpfung ist zu entzerren, damit die »Jungen« in angemessener Weise mitentscheiden und mitgestalten können, auch wenn Risiko und Haftung vorerst bei den »Alten« bleiben. Auf jeden Fall muss ein Hinauszögern verhindert werden so dass kein Moderationsstau oder schwerwiegende Wettbewerbsnachteile entstehen.

Zukunftssicherung

Es muss ein Ausgleich gefunden werden zwischen den wirtschaftlichen Überlebensinteressen der ausscheidenden Generation, der nachfolgenden Generation und dem Unternehmen, wobei das Unternehmen Vorrang haben muss (denn daraus speist sich in der Regel alles andere). In der Diskussion sind die betriebliche und die private Ebene bestmöglich zu trennen, um eine optimale

Bearbeitung sowohl der Familienzukunft als auch der Unternehmenszukunft zu gewährleisten.

Wichtig ist, dass der Generationsübergang das Unternehmen nicht lähmt, wichtige Zukunftsentscheidungen nicht vertagt werden oder ein Zuständigkeits- oder Machtvakuum entsteht. Viel besser ist es, wenn der Generationsübergang als Chance gesehen wird, unternehmerischen Schwung und Dynamik neu zu entfachen. Dann haben Familienunternehmen, insbesondere kleinere, auch in schwierigen Zeiten sehr gute Chancen. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:
Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de

Geballte Information für Ihre Kunden:

Alles über das ELEKTRO[⚡]RAD

Jetzt mit 45% Händler-Rabatt!

Ja, wir möchten die **aktivRadfahren 7-8/2008 ELEKTRO[⚡]RAD-Spezial** unseren Kunden anbieten.
Bitte schicke Sie uns gemäß Ihres 45% Rabatt-Angebotes

5 Hefte zu 11,55 EUR (VK 21,00 EUR) 10 Hefte zu 23,10 EUR (VK 42,00 EUR)

15 Hefte zu 34,65 EUR (VK 63,00 EUR) 20 Hefte zu 46,20 EUR (VK 84,00 EUR).

Alle Preise inkl MwSt., zzgl. 2,20 EUR Versandkostenpauschale

Firma _____

Ansprechpartner _____

Straße _____ Nr. _____

Plz _____ Ort _____

E-Mail _____ Telefon _____

Ich bezahle bequem per Bankeinzug Rechnung

Kontoinhaber _____ Name der Bank _____

BLZ _____ Kontonummer _____

Datum _____ Unterschrift _____

Eine Super-Idee für alle Händler:

Der Umsatzmaximierer

Besuchen Sie uns unter www.radmarkt.de und erfahren Sie unter »Umsatzmaximierer« wie Sie Ihre Umsätze mit Hilfe unserer Zeitschriften steigern können!