



Loslassen lernen

Prof. Tom A. Rösen von der Uni Witten/Herdecke erklärt, was gelungene Generationswechsel mit Selbstfindung zu tun haben

TW: Die geburtenstarke Generation der Baby Boomer erreicht das Rentenalter. Können Sie beziffern, in wie vielen deutschen Familienunternehmen bis 2030 Generationswechsel anstehen?

Tom A. Rösen: Das Institut für Mittelsstandsforschung in Bonn geht von etwa 30.000 Generationswechsel pro Jahr aus. Die Zahl ist allerdings mit Vorsicht zu genießen, weil hier auch kleine und Kleinstbetriebe mitgerechnet werden.

Lassen sich Aussagen über eine Erfolgsquote von Generationswechseln in Familienunternehmen treffen?

Auf Gesellschafterebene haben wir eine sehr, sehr hohe Nachfolgequote. Aber auch hier stellen wir eine vergrößerte Bereitschaft fest, das Unternehmen an Investoren oder größere Gruppen zu verkaufen, im Vergleich zu dem letzten Generationswechsel, der in den 80er-, 90er-Jahren stattgefunden hat.

Bei Mitgliedern eines größeren Gesellschafterkreises könnte die Bindung ans Unternehmen eine andere sein als bei jemandem, der aktiv dort arbeitet.

Ja, aber auch beim Thema Führung existiert nicht mehr notwendigerweise die Bereitschaft der nächsten Generation, automatisch in die Fußstapfen der Eltern zu treten und Karriere im elterlichen Betrieb zu machen.

Oft gibt es in den Nachfolgegenerationen mehrere potenzielle Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten: Geschwister, Cousins und Cousinen. Wie löst man diesen Konflikt?

Zunächst muss man die Frage stellen: Wer wählt den kompetentesten Nachkommen aus? Können das die Eltern? Können die das wirklich objektiv? Natürlich nicht. Das eigene Kind ist immer das Wunderkind. Die Unternehmerfamilie ist gut beraten, diesen Prozess extern begleiten zu lassen durch einen Beirat oder einen Personalausschuss, der objektiv eine Beurteilung vornehmen kann.

Ist die Nachfolgerin, der Nachfolger definiert, wie gestaltet man am besten die Übergabe?

„Wenn Sie ihren Ausstieg nicht parallel zum Einstieg der Junior-Generation mit geplant haben, haben Sie das Problem, dass Sie meinen, unverzichtbar zu sein.“

Prof. Tom A. Rösen

Prof. Tom A. Rösens Forschungsschwerpunkt sind Konflikt- und Krisendynamiken in Familienunternehmen.

Sie müssen klar definieren, ab wann die Senior-Generation abtritt und die Junior-Generation übernimmt. Sonst kommen Sie schnell in eine Prinz-Charles-Situation, wo die Kids immer älter werden und die Alten nicht mehr loslassen.

Wieso fällt das vielen so schwer?

Viele sind begnadete Unternehmerpersönlichkeiten, die die Firma meist selbst aufgebaut haben. Diese Gründer-Generation hat ja gar kein Referenzmodell, wie Loslassen geht. Wenn Sie ihren Ausstieg nicht parallel zum Einstieg der Junior-Generation mit geplant haben, haben Sie das Problem, dass Sie meinen, unverzichtbar zu sein.

Wie lässt sich der Übergang erleichtern?

Es ist ganz wichtig, ab Anfang/Mitte 50 zu überlegen: ‚Wenn ich das jetzt noch zehn, maximal 15 Jahre mache, was mache ich eigentlich dann, wenn ich hier das Steuer übergeben habe?‘ Da gibt es verschiedene Varianten. Entweder man baut sich ein neues Unternehmen auf. Man arbeitet mit Start-ups, mit jungen Unternehmern zusammen und ist dann eher Business-Angel, Advisor. Oder man macht was Gemeinnütziges, oder man geht an die Hochschule. Da gibt es viele Möglichkeiten. Aber zu sagen, dann gehe ich endlich mal auf die Kreuzfahrt und mache die Urlaube, die ich meiner Partnerin, meinem Partner, die letzten 30 Jahre immer versprochen habe, funktioniert nicht. Diese Unternehmerpersönlichkeiten werden da nach drei Wochen wahnsinnig. Weil sie immer unter Spannung stehen und gestalten wollen.

Also noch einmal ein richtiger Selbstfindungsprozess, der da auf Seiten der Senior-Generation stattfinden muss?

Absolut. Die Senior-Generation muss sich fragen: Wer bin ich eigentlich ohne meine CEO-Rolle? Was ist mein Selbstkonzept? Das ist eine lange persönliche Reifungs- und Neuerfindungsphase, die man durchlaufen muss. Und die meisten dieser Nachkriegsunternehmer haben das nie gelernt. ■

DAS GESPRÄCH FÜHRTE JUDITH KESSLER