

Zeit für den Wechsel

NACHFOLGE – In zahlreichen Unternehmen steht die Übergabe an die nächste Generation bevor. Eine familieninterne Nachfolge gelingt immer seltener. Welche Möglichkeiten es abgesehen davon gibt und **welche Herausforderungen auf die Neuen am Ruder warten.**

München/Bozen – Ein gelungener Generationenwechsel ist mehr als die Übergabe an die nächste Generation. Der Umgang mit geopolitischen Krisen, dem demografischen Wandel und der Notwendigkeit über den Tellerrand des Altbewährten hinauszuschauen entscheidet, ob ein Unternehmen den Schritt in die Zukunft schafft. Während der Fokus bislang in vielen Unternehmen auf Innovation und fortschrittlichen technischen Lösungen lag, wird immer deutlicher, dass in schnelllebigen Zeiten ein ebenso großer Fokus auf die Menschen nötig ist. Gerade in puncto Unternehmensnachfolge sind das in erster Linie jene Menschen, die einer großen Veränderung gegenüberstehen.

Am Anfang dieser großen Veränderung steht die Entscheidung, wer übernimmt. Gerade in mittelständischen Familienunternehmen liegt es nahe, das aufgebaute Lebenswerk an Töchter oder Söhne zu übergeben. Was sich noch anbietet, ist, externe Führungskräfte ins Boot zu holen, zu fusionieren oder das Unternehmen stillzulegen.

Wenn sich keine(r) findet

„Das Unternehmen meiner Eltern möchte ich nicht übernehmen.“ Sätze wie dieser sind heute keine Ausnahme (siehe Seite 4 dieser Ausgabe). Das schwindende Interesse innerhalb der Familie ist nicht nur in Südtirol spürbar, sondern auch in den Nachbarländern. Viele spielen deshalb mit dem Gedanken der Stilllegung, dabei würde genau das für die wirtschaftliche Entwicklung Südtirols schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen.

Am liebsten möchte man einen Nachfolger aus der eigenen Familie haben. Was früher selbstverständlich war, wird heute aber oft klar abgelehnt. Was die Generationen der Millennials bis zur Generation Z so einzigartig macht, ist die Entscheidung das zu machen, was man möchte und was zu



Bei der Generationennachfolge braucht es Platz für neue Herangehensweisen.

einem passt, und eben nicht zwangsläufig das, was der Familienbetrieb für einen vorsieht. Eine große Herausforderung für Unternehmer, die ihre Firmen nicht verkaufen möchten.

Nicht zu unterschätzen

Die Wahl des passenden Nachfolgers bzw. der passenden Nachfolgerin ist nicht zu unterschätzen. Häufig liegt die größte Hürde der Unternehmensnachfolge genau hier. Ist diese Frage erstmal geklärt, können alle weiteren bürokratischen und organisatorischen Themen angegangen werden. Findet sich in den eigenen Reihen kein Nachfolger bzw. keine Nachfolgerin, bietet es sich an, das Unternehmen von einem externen Geschäftsführer oder Geschäftsführerin weiterführen zu lassen. Eine legitime Überlegung. Trotzdem bieten familieninterne Übergaben eine Vielzahl von Vorteilen. Nachfolger:innen aus der eigenen Familie sind häufig sowohl mit der Materie als auch mit den Mitarbeitenden gut vertraut. Es sind die bereits bestehenden kurzen Wege, die die Übergabe effizienter machen. Dann stellt sich einmal mehr die Frage, warum es oft

nicht gelingt, das Interesse der nächsten Generation am Unternehmertum zu wecken. Liegt es grundsätzlich am Interesse oder ist es Verantwortungsmüdigkeit der jungen Generation?

Oder liegt das Problem ganz woanders? Wäre es denkbar, dass die eigenen Kinder eben anders denken? Könnte die eigene Sicht auf die anstehende Veränderung vielleicht eine neue Perspektive vertragen? Was wäre, wenn man den eigenen Familienmitgliedern mehr Freiräume lassen würde? Sehr häufig sind es gerade Familienbande, die einen neuen Blick von innen und außen brauchen, um Platz für Neues machen zu können.

Nicht selten haben potenzielle Nachfolger:innen in den eigenen Reihen eine andere Einstellung zur Gestaltung des Unternehmens und zur Führung als ihre Vorgänger:innen. Man will weg von hierarchischen Führungsprinzipien, hin zu einem dynamischen und mitarbeiterorientierten Führungsstil. Auch der ideelle Zugang zu Werten und zum eigenen Lebensmodell unterscheidet sich stark von jenen der älteren Generation.

Häufig sind es Erwartungshaltungen, die im Raum stehen und Blockaden bewirken. Stattdessen aber bräuhete es Platz für andere Herangehensweisen.

Innovation und Entwicklung liegen genau hier: Bewährtes hinterfragen, den Fokus auf Trends und aktuelle Marktgegebenheiten richten und an Lösungen zukünftiger Probleme arbeiten.

Könnte es sein, dass genau hier viel Potenzial verborgen ist? Nämlich darin, bisherige Werte zu bewahren und neue zu integrieren. Könnte es gelingen, den richtigen Mix zu finden aus Stabilität (Tradition) und Mut zur Veränderung (Zukunftsorientierung)?

Der Blick von außen

Was hier helfen kann, ist ein Blick von außen. Aufeinander eingespielt zu sein ist häufig ein großer Vorteil. Gleichzeitig sind es Konfliktmuster – gerade in Familien –, die manchmal daran hindern, andere Perspektiven einzunehmen und an Lösungen zu arbeiten. Oftmals scheinen bestehende Konflikte unlösbar und der Fokus liegt darauf, was alles nicht läuft und wie man es nicht haben möchte. Stattdessen sollte der Blick dahin gelenkt werden, wo Potenziale und Möglichkeiten liegen.

Es lohnt sich außerdem, noch etwas tiefer zu graben und gezielt zu hinterfragen, woran genau das Interesse der nächsten Generation scheitert. Selbst wenn es trotzdem dabei bleibt, dass der Sohn oder die Tochter nicht die Nachfolge antreten möchte, legen solche Gespräche viel über die Denkweise der jüngeren Generationen frei. Die Auseinandersetzung damit ist ohnehin notwendig und in vielen Betrieben längst überfällig. Nicht zuletzt, weil die nächsten Generationen potenzielle Mitarbeiter:innen, aber auch potenzielle Kunden und Kundinnen der Zukunft sind.

Generationenwechsel – eine Veränderung für sich

Wer auch immer das Ruder übernimmt, muss heute vor allem in der Führung unterschiedlicher Generationen sattel-

fest sein. Das Rentenaltersalter verlagert sich stetig weiter nach hinten, dadurch vergrößert sich der Anteil erfahrener Mitarbeiter:innen. Bedürfnisse und Mentalität von Jung und Alt klaffen aber häufig weit auseinander.

An jungen Mitarbeitenden lässt sich ablesen, dass sich Prioritäten gesamtgesellschaftlich verschieben. „Hart arbeiten“ und die viel gepriesene „Extrameile“ haben für sie wenig mit unzähligen Überstunden zu tun. Teamarbeit auf Augenhöhe, ernst genommen werden und die Möglichkeit sich weiterentwickeln zu können haben einen hohen Stellenwert. Mehr denn je dreht sich alles im Betrieb um fließende Kommunikation, Transparenz und Vertrauen. Die Notwendigkeit eines Fokus auf menschliche Themen wächst – parallel zur Geschwindigkeit neuer technischer Entwicklungen. Für Führungskräfte bedeutet das sehr gut zu zuhören, die richtigen Fragen zu stellen und sich enorm gut an sehr unterschiedliche Bedürfnisse anpassen zu müssen.

Während Komplexität und stetiger Wandel zunehmen, beginnt künstliche Intelligenz unser Leben zu erleichtern, Wege zu verkürzen und maximal effizient zu machen. In diesem Kontext wird es für Unternehmer:innen zur Königsdisziplin, für Orientierung und Fokus zu sorgen. Gleichzeitig wird es immer relevanter auch erfahrene Mitarbeitende mitzunehmen, den technologischen Fortschritt nicht nur ins Unternehmen zu holen, sondern ihn auch für alle – wirklich alle – zugänglich zu machen.

Vielleicht ist es gerade das, was potenzielle Unternehmensnachfolger:innen so verunsichert oder gar abschreckt. Wie wäre es, wenn wir uns nicht durch die Herausforderung einschüchtern lassen und stattdessen mit allen vorhandenen Stärken und Fähigkeiten an Unternehmen der Zukunft bauen?

Sabine Erspamer und Bettina Greither

info@newperformersfactory.com



DIE AUTORINNEN arbeiten mit Führungskräften und Unternehmern an den Herausforderungen unserer Zeit – in Beratungsgesprächen, Programmen mit Workshops und Trainings sowie Business Coachings.

Wie fit ist Ihre Strategie?

PR-INFO – Nahezu alle Unternehmen verfügen über eine Strategie. Denn **Strategie bezeichnen wir als „Wie“ zum Erfolg.** Aber ist diese auch fit genug? In welcher Position befindet sich das Unternehmen und welche Chancen können genutzt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Bozen – Sie verfolgen Ziele wie Umsatzgenerierung, Rentabilität, Zielgruppenreichung oder Mitarbeiterbindung. Aber wie können Sie diese Ziele erreichen? Durch eine fitte Strategie! Diese wird allerdings ständig durch neue Dynamiken gestresst: Zyklen zwischen Produktinnovationen werden immer kürzer, technologische Entwicklungen brechen wie Wellen im Sturm auf uns herein und Unternehmen stehen vor der Herausforderung auf neue Änderungen zu reagieren.

Strategie stressen und am Ball bleiben

Strategiefitness bedeutet, die Strategie auf Zukunftschancen und -risiken zu prüfen. Mein Produkt der Vergan-

genheit macht mich nicht zum Sieger der Zukunft.

Das „Am-Ball-Bleiben“ wirft dabei folgende Fragestellung auf: In welcher Position befinden wir uns und welche Chancen können wir nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Wie kann mein Unternehmen zum Beispiel wachsen, um offene Kapazitäten auszuschöpfen, welche Produkte versprechen Erfolg, welche Trends verfolgen wir?

Strategiereview-Prozess

Die Antworten auf diese Fragestellungen liegen in einem Strategiereview-Prozess:

1. Bewertung der aktuellen Strategie: Sind Ihre Ziele zukunftsfähig?

2. Bewertung des Umfelds: Welche Trends sind am Markt erkennbar, wie verhalten sich die Konkurrenten und wie sieht der Markt aus?

3. Strategiereview: Muss Ihre aktuelle Wettbewerbspositionierung geändert werden? Welche Zielgruppe wird durch eine neue Produktent-

wicklung angesprochen, wie differenziert sich das neue Angebot am Markt, in welchem Preissegment befinden Sie sich?

4. Strategieumsetzung: Durch welches Maßnahmenpaket können Sie die Strategie verwirklichen? Wer sind die Kümmerer?

ERGEBNISORIENTIERT



Strategie bedeutet Bewegung

Ein geringes Fitnesslevel bedeutet häufig Reaktion anstatt Aktion. Der Innovationsgrad sinkt, unklare Planung

führt zu Effizienzverlusten und der Druck steigt. Ein hohes Fitnesslevel einer Strategie hingegen führt zu Klarheit im ganzen Unternehmen, steigert die Wettbewerbsfähigkeit und stärkt die Positionierung. Strategie bedeutet Bewegung – das Unternehmen entwickeln und wettbewerbsfähig halten.

Das ROI TEAM ist Ihre Ansprechperson für Strategieberatung und Strategieentwicklung.

ROI TEAM CONSULTANT

39100 Bozen
Tel. 0471 50 18 98
www.roiteam.com
info@roiteam.com

ROI TEAM CONSULTANT