

Wenn der Senior mit dem Junior

GEMEINSAM ODER EIN KLARER SCHNITT?

Der problemlose Generationswechsel in der operativen Führung eines Familienunternehmens ist der Wunschtraum von Senioren und Junioren. Damit er nicht zum Albtraum gerät, sollten beide Seiten einiges beachten.

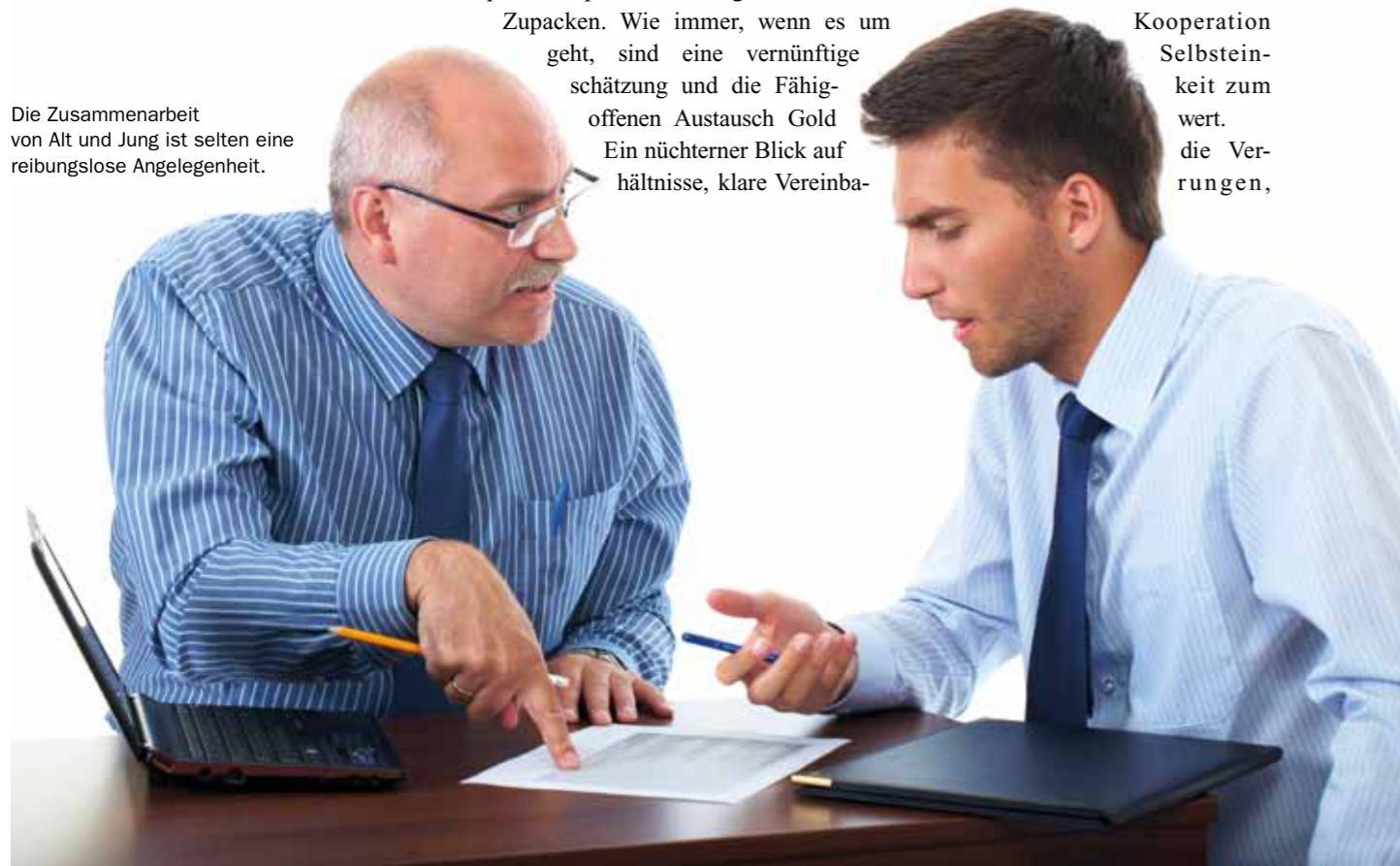
VON KIRSTEN BAUS

Niemals gab es besser ausgebildeten Unternehmensnachwuchs als heute und es sind immer mehr Frauen darunter. Wer eine Führungsaufgabe im familieneigenen Unternehmen übernehmen soll, kann immer öfter auf eine glänzende Vorbereitung verweisen: vielsprachig, Hochschulabschluss, erfolgreiche Tätigkeit bei anderen Unternehmen. Eigentlich sollte da nichts mehr schief gehen, wenn die ältere Generation das Ruder übergibt. Könnte man glauben.

Aber die Übergabe ist nicht nur ein komplexer Vorgang, sie ist als Zäsur im Leben von Alt und Jung auch emotional fordernd. Das Verhältnis des Seniors zum Unternehmen ist ungewöhnlich eng, die Firma ist Teil seines Ichs, seiner Lebensgeschichte, seiner Selbstverwirklichung, seiner Möglichkeiten, seines Ansehens, seiner Macht. Das alles loszulassen, fällt außerordentlich schwer und vielen gelingt es nicht.

Entsprechend problematisch gerät dem Junior oder der Juniorin das Zupacken. Wie immer, wenn es um Kooperation geht, sind eine vernünftige Schätzung und die Fähigkeit zum offenen Austausch Gold wert. Ein nüchterer Blick auf die Verhältnisse, klare Vereinbarungen,

Die Zusammenarbeit von Alt und Jung ist selten eine reibungslose Angelegenheit.



Kirsten Baus ist Gründerin des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie in Stuttgart und Dozentin an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.



Regelgehorsam, präzise Planung – darum geht es. Damit sollte es auch möglich sein, zu der Grundsatzentscheidung zu kommen, die bei jeder Übergabe fällig wird: Soll sie fließend oder auf einen Schlag erfolgen? Das ist in erster Linie eine Frage des Respekts, und zwar auf beiden Seiten. Unternehmer sind keine Kinder von Traurigkeit. Es muss nicht unbedingt gut gehen, wenn zwei aufeinander treffen, die ähnlich gestrickt sind.

FAMILY GOVERNANCE Hilft

Natürlich hat es Vorteile für ein Familienunternehmen, wenn es von Jung und Alt gemeinsam geführt wird und es gibt zahlreiche Beispiele, wo das glänzend und über lange Zeit gelingt. Erfahrungswissen und Kontakte können so am besten weitergegeben werden, für beide Seiten stellt sich die Übergabe nicht als radikaler Bruch dar. Nach außen ist es ein Stabilität verbürgendes Signal für Kunden und Lieferanten, nach innen gegenüber den Mitarbeitern. Aber wenn beide Seiten bei nüchterer Analyse der Lage zu dem Schluss kommen, dass die Zusammenarbeit höhere Kosten verursacht als sie Vorteile bringen wird, ist ein klarer Schnitt die bessere Lösung.

Die Frage ist nur: Passiert das auch? Denn die Übergabe ist nicht nur emotional besetzt, sie ist auch von Tabus belastet. Ergo sind die Familien im Vorteil, die über die Fähigkeit zur Analyse und Reflexion verfügen, die sich über ihre Werte und Ziele sowie die Rollen in Familie und Unternehmen im Klaren sind, die das Miteinander durch ein Set von Regeln und Institutionen organisieren – kurz: die Familien, die eine Family Governance im offenen Dialog entwickelt haben. Diese Familien sind in solchen Dingen geübt. Dort fällt es sehr viel leichter, offen über alles das zu reden, was der Stabwechsel im Unternehmen mit sich bringt – vor allem auch über das Ungewohnte und nicht immer Angenehme – und ihm eine feste Form zu geben, etwa durch eine Vereinbarung zwischen Senior und Junior.

So eine Vereinbarung kann vieles sein und vieles enthalten – eine Präzisierung dessen, wer was tun darf und was nicht, wie

die strukturellen Veränderungen im Unternehmen (normalerweise wechselt der Senior in das vorhandene oder neu geschaffene Kontrollorgan) praktisch gehandhabt oder der Wechsel an der Spitze nach innen und außen kommuniziert werden soll. Sie kann beispielsweise vorsehen:

- Der Senior erscheint ab dem 1. Januar für einen Zeitraum von 100 Tagen nicht im Unternehmen. Anschließend ist er jede zweite Woche für einen Tag präsent.
- Er verlegt sein Büro in den Seitenflügel des Verwaltungsbauwerks. Eine Sekretärin steht ihm für zehn Stunden die Woche zur Verfügung.
- Die Juniorin ist für den Senior alleiniger Ansprechpartner für alle Angelegenheiten im Zusammenhang mit dem Unternehmen. Der Senior verzichtet auf jede Form operativer Eingriffe, abweichende Kommentare gegenüber Dritten und Anweisungen an Mitarbeiter oder Dienstleister.
- Private Kontakte werden nicht mit geschäftlichen Themen belastet. Senior und Juniorin treffen sich einmal wöchentlich zu einem Jour fixe. Er kann in Form eines Telefonats stattfinden. Beide Seiten sammeln die Besprechungspunkte; auf weitere Gespräche, E-Mails oder Schreiben verzichten sie. Am Jahresende wird der Turnus des Jour fixe für das Folgejahr vereinbart.

Auf den letzten Punkt kommt es übrigens entscheidend an. In erster Linie ist es der Jour fixe, der die Konflikte zwischen Jung und Alt reduziert und, wo sie auftreten, kontrollierbar macht. Er ist die Institution, die das Miteinander ordnet, dem Informationsbedürfnis des Seniors ebenso Raum gibt wie der Möglichkeit zu Ratschlägen. Der Jour fixe verstetigt und bündelt die Kommunikation, er reduziert Ungewissheit und erzeugt Vertrauen. Wo kein Vertrauen herrscht, wächst das Kontrollbedürfnis. Und da ohne Informationen keine wirksame Kontrolle zu üben ist, kann die Situation leicht eskalieren, sei es, dass Informationen am neuen Chef vorbei beschafft werden oder dieser damit rechnen muss, permanent mit Anfragen behelligt zu werden.

Und noch ein Wort zum Thema Kontrolle. Der Wechsel des Seniors aus der operativen Führung in den Beirat ist, das wurde bereits gesagt, die Normalität, ob als Kenner der Materie oder bedeutender Anteilseigner. Üblicherweise übernimmt er im Kontrollgremium den Vorsitz. Inwieweit das eine gute Idee ist, hängt von seinen Absichten ab. Gar nicht so selten mutiert ein Beirat unter seiner Führung zu einer Nebenregierung, wo es doch Sache der Geschäftsführung ist, die Geschäfte zu führen. Vielleicht ist es eine nützliche Überlegung, den Vorsitz einem sachkundigen und persönlich unabhängigen Dritten zu überlassen und als normales Beiratsmitglied tätig zu werden. Kaum etwas macht das Loslassen glaubwürdiger und erleichtert Junior und Juniorin das Zupacken mehr. ■

► WWW.FAMILIENSTRATEGIE.DE