

# Generationswechsel in Familienunternehmen

Handlungsempfehlungen und Denkanstöße  
zur Unternehmenskultur

Diese Broschüre basiert auf einer Projektarbeit des Wuppertaler Kreises (Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften), die vom Bundesministerium für Wirtschaft gefördert und auf der Basis eines Kooperationsrahmenvertrages mit dem Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) durchgeführt wurde.

Projektträger und  
Herausgeber: Wuppertaler Kreis e.V. –  
Deutsche Vereinigung zur Förderung der  
Weiterbildung von Führungskräften  
Gustav-Heinemann-Ufer 84 -88  
50968 Köln

Projektleiter: Dipl.-Kfm. Carsten R. Löwe  
Wuppertaler Kreis e.V.

Arbeitsträger des  
Projektes: Unternehmerinstitut e.V. der  
Arbeitsgemeinschaft Selbständiger  
Unternehmer (ASU)  
Mainzer Straße 238  
53179 Bonn

Wissenschaftliche  
Leitung: Rechtsanwalt Dr. Jens Ziegler  
Bonn-Bad Godesberg

Wissenschaftliche  
Mitarbeit: Dipl.-Kfm. Stephan Schubert  
Wissenschaftliche Hochschule für  
Unternehmensführung (WHU)  
Otto-Beisheim-Hochschule  
Lehrstuhl für Unternehmensführung,  
insbes. Controlling und Logistik  
Vallendar

Mitglieder des  
Fachbeirats:

Dipl.-Kfm. Gabriele Cohnen- Andres  
COHLINE GmbH  
Dillenburg

Dr. Ilka von Braun  
Bayer AG  
Leverkusen

Dr. Peter May  
INTES  
Beratung für Familienunternehmen  
Bonn-Bad Godesberg

Prof. Dr. Artur Wollert  
Frankfurt/Main

Verlag:

Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln

1. Auflage, August 1998

## Vorwort

Kaum jemals zuvor war die Unternehmensnachfolge so sehr in aller Munde wie zur Zeit. Fast monatlich erscheinen neue Bücher, wissenschaftliche Abhandlungen, Sonderbeilagen in Zeitungen, Berichte und Artikel, die den Leser mit Tips und Informationen versorgen, was bei einer Nachfolge alles zu beachten ist.

Gleiche Aussagen könnte man für das Stichwort Unternehmenskultur treffen. Nach Veröffentlichung der ersten Forschungsergebnisse Anfang der 80er Jahre trat das Thema Unternehmenskultur einen beispiellosen Siegeszug durch die gesamte betriebswirtschaftliche Literatur an.

Warum also noch ein Beitrag über diese Themen? Ist nicht längst alles über die Nachfolge geschrieben? Kennen sich Steuerberater und Rechtsanwälte in der Literatur nicht bestens aus und wissen, auf was alles zu achten ist? Und kennt nicht jeder mindestens drei Unternehmer, die über ihre Erfahrungen bei der Nachfolge erzählen können?

Bei einem Generationswechsel sind zumindest immer zwei Personen betroffen: der Unternehmer und sein Nachfolger.\* Schaut man sich die vorhandene Literatur zum Thema Unternehmensnachfolge an und vergleicht sie mit den Problemkreisen, die im Zuge einer Nachfolge auf die Beteiligten zukommen, stellt man fest, daß sich fast sämtliche Arbeiten auf den Unternehmer konzentrieren. Dabei wird Aspekten wie der Wahl der Rechtsform, der Sicherstellung des Erbgangs, der Minderung der Steuerlast oder auch der Lösung familiärer Konflikte besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

---

\* Nur aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden die maskuline Form verwendet. Selbstverständlich sind immer auch Unternehmerinnen, Nachfolgerinnen, Juniorinnen und Töchter gemeint und angesprochen.

Was aber passiert *nach* der Übergabe von Eigentum und Führung? Mit welchen Problemen und Fragestellungen ist der Nachfolger konfrontiert? Welche Veränderungen ergeben sich für die Mitarbeiter des Unternehmens aufgrund der Tatsache, daß ein neuer Chef dem Unternehmen vorsteht? Läßt sich aus den Erfahrungen anderer lernen und sind vielleicht schon im Vorfeld der Übergabe den Unternehmern und den Söhnen und Töchtern bestimmte Handlungsempfehlungen zu geben?

Auf diese Fragen gibt die vorliegende Arbeit Antwort. Es wurden dazu Nachfolge-Unternehmer, die das Unternehmen im Rahmen eines Generationswechsels von einem älteren Familienmitglied übernommen haben, und ihre Mitarbeiter befragt.

In allen Fällen war die Nachfolge bereits vollständig abgeschlossen. Der Senior war nicht mehr im operativen Tagesgeschäft des Unternehmens tätig. Dadurch war es für den Junior als seinen Nachfolger und die Mitarbeiter möglich, den Generationswechsel aus der Retrospektive zu betrachten. Der Vergleich zwischen vorher und nachher ermöglicht die Gegenüberstellung zweier Abschnitte in der Geschichte des Unternehmens unter verschiedenen Chefs und damit die Dokumentation von Veränderungen in der Unternehmenskultur.

Die Ergebnisse geben Aufschluß über

- Unterschiede in den Zielen des Seniors und des Juniors,
- Veränderungen in der Art und Weise, wie diese Ziele erreicht werden,
- Reaktionen der Mitarbeiter auf den Generationswechsel.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Form von Denkanstößen und Handlungsempfehlungen hier vorgestellt. Dabei werden zahlreiche Beispiele der Aussagen und führen dem Leser vielleicht die eine oder andere Parallelität zur eigenen Situation vor Augen.

Die Broschüre soll Anregung zum Nachdenken geben. Für die jeweils individuelle Situation der Unternehmensnachfolge kann es keine Standardlösungen geben. Und doch zeigen die Ergebnisse, daß immer wieder ähnliche Fallkonstellationen und Probleme auftreten. Dem Leser muß daher das Urteil überlassen bleiben, welche Themen auf seine Situation zutreffen und welcher Vorschläge er sich annimmt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Einige Grundlagen</b> .....	<b>9</b>
<b>Einige Beobachtungen vorweg</b> .....	<b>10</b>
<b>Handlungsempfehlungen für den Senior</b> .....	<b>11</b>
1 Bedenken Sie bei der Wahl Ihres Nachfolgers .....	11
Alternativen	
2 Achten Sie darauf, daß der Junior zu Ihrer Kultur paßt .....	12
3 Übergeben Sie ein zukunftsfähiges Unternehmen .....	17
4 Setzen Sie den Junior in eine Schlüsselfunktion .....	18
5 Übertragen Sie frühzeitig Ihrem Nachfolger .....	21
Verantwortung	
6 Binden Sie die Führungskräfte in Ihre Überlegungen ein ..	23
7 Schaffen Sie eine ausgewogene Mitarbeiterstruktur .....	24
8 Schenken Sie Ihrem Nachfolger Vertrauen .....	26
9 Setzen Sie sich neue Lebensziele für die Zukunft.....	27
10 Legen Sie dem Junior Ihre alten Versprechen ans Herz .....	30
<b>Handlungsempfehlungen für den Junior</b> .....	<b>31</b>
1 Schaffen Sie klare Verhältnisse mit a nderen Nachfolgern ..	31
2 Gehen Sie notwendige Veränderungen zügig an .....	33
3 Denken Sie daran: Jeder Mitarbeiter ist wertvoll .....	36
4 Neue Führungskräfte müssen zum Unternehmen passen ..	40
5 Lernen Sie Ihre Mitarbeiter als Menschen kennen .....	42
6 Schaffen Sie alte Privilegien gezielt ab .....	46
7 Haben Sie Mut, alte Gewohnheiten zu überprüfen .....	48
8 Kleine Zeichen haben oft große Wirkung .....	50
9 Bewahren Sie Erhaltenswertes .....	53
10 Zum Schluß: Bleiben Sie sich selber treu .....	56
<b>Zu guter letzt</b> .....	<b>58</b>
<b>Grundlagen der Studie</b> .....	<b>60</b>

# Einige Grundlagen

Der Begriff *Unternehmenskultur* ist so unklar wie die Zahl der Definitionen, die es dazu gibt. Anfang der 80er Jahre fragten insbesondere amerikanische Wissenschaftler nach dem Erfolgsrezept japanischer Unternehmen auf den Weltmärkten. Die Untersuchungen mündeten in der Erkenntnis, daß neben den bis dato in der Betriebswirtschaft behandelten „harten“ Faktoren (z.B. Marketingstrategien, Organisations, Planungs- und Kontrollsysteme) die „weichen“ Faktoren eine entscheidende Rolle in der Funktionsweise japanischer Unternehmen spielen.

Heute stammt die weitverbreitetste Definition für Unternehmenskultur von dem amerikanischen Wissenschaftler Edgar Schein. Er sagt: „Unternehmenskultur ist die Art und Weise, wie wir die Dinge hier im Unternehmen machen“. Diese zugegebenermaßen etwas simple Beschränkung hat bei näherer Betrachtung große Tragweite. Macht sie doch klar, daß alle Handlungen in einem Unternehmen von der Unternehmenskultur beeinflusst werden. Daraus folgt aber auch, daß jedes Unternehmen nicht bloß eine Kultur hat, sondern ein eigener kleiner Kulturkreis *ist*.

Diese Arbeit beschreibt und analysiert den Generationswechsel aus dem Blickwinkel der Unternehmenskultur. Gerade in mittelständischen Unternehmen mit zumeist überschaubarer Größe an Umsatz und Mitarbeitern sind die „weichen“ Faktoren entscheidend durch die Person des Inhaber-Geschäftsführers geprägt. Wird diese prägende Identifikationsfigur durch eine andere, jüngere Persönlichkeit ersetzt, werden Grundelemente des Zusammenspiels im Unternehmen davon berührt. Dies gilt besonders dann, wenn der Nachfolger darüber hinaus auch bewußt Veränderungen an den „harten“ Faktoren vornimmt.

## Einige Beobachtungen vorweg

Alle zum Interview bereiten Unternehmer erlaubten bereitwillig Gespräche mit ihren leitenden Angestellten und Mitarbeitern. Bei ähnlichen Untersuchungen in Unternehmen mit Fremd-Managern an der Spitze verweigerte ein Drittel der Angesprochenen solche Gespräche. In vielen Fällen wurden als leitende Angestellte fremdgestellte Geschäftsführer zum Interview vorgeschlagen. Dies ist Ausdruck der deutlichen Trennung zwischen Inhaber-Geschäftsführer und angestellten Geschäftsführern.

Fast alle Unternehmer eröffneten das Gespräch mit der Bemerkung, in ihrem Unternehmen treffe die Untersuchung auf einen nicht repräsentativen Sonderfall. Diese so häufig geäußerte Einschätzung verleiht der eingangs aufgestellten These Gewicht, daß jede Nachfolgeregelung individuell zu regeln ist.

In vielen Fällen bereitete die Suche nach einem Nachfolger Schwierigkeiten. Bei einigen fiel der ursprünglich vorgesehene Nachfolger durch Tod oder innerfamiliäre Konflikte sogar völlig aus und mußte durch einen anderen ersetzt werden. Von den heute im Unternehmen tätigen Inhaber-Geschäftsführern berichtete die Hälfte von ernst zu nehmenden Konflikten mit Angehörigen der Familie. Betrachtet man den Gesamtverlauf des Nachfolgeprozesses, so verlief nur in einem Viertel der befragten Unternehmen alles nach Plan und in etwa so, wie dies von Fachleuten als Idealfall beschrieben.

In den folgenden beiden Kapiteln werden auf Basis einer Untersuchung des Unternehmensinstituts e.V. der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) Denkanstöße und Handlungsempfehlungen für den Senior und den die Führung des Unternehmens übernehmenden Junior präsentiert. Gerade beim Thema Generationswechsel in Familienunternehmen wird immer wieder erkennbar, daß Erfahrungsberichte einzelner Unternehmer den nachhaltigsten Eindruck hinterlassen. Dem dienen die im folgenden eingestreuten zahlreichen Beispiele.

## Handlungsempfehlungen für den Senior

### 1. Bedenken Sie bei der Wahl Ihres Nachfolgers Alternativen

---

*Die zwei Söhne des Seniors verstanden sich hervorragend. Zusammen verbrachten sie viele Urlaube und teilten die meisten Hobbys. Als der Vater sie auf eine mögliche Nachfolge ansprach, beschloß der Familienrat, daß die beiden Brüder dies unter sich ausmachen sollten. Da der ältere Bruder seit jeher ein sehr angespanntes Verhältnis zu seinem Vater hatte, waren die beiden sich schnell einig, daß dem Jüngeren von beiden diese Aufgabe obliege. Einige Jahre später kam der designierte Nachfolger bei einem tragischen Unfall ums Leben. In der Zwischenzeit hatte sich der ältere Sohn einen völlig anderen beruflichen Weg gesucht und hätte beinahe nicht mehr für die Übernahme der Unternehmensleitung zur Verfügung gestanden.*

---

### **In vielen Unternehmen läuft die Nachfolge anders als geplant**

Dieser tragische Fall zeigt ein Problem auf, daß die Interviews in überraschender Deutlichkeit offenbaren. In nicht einmal der Hälfte der untersuchten Fälle gelang es dem Senior-Unternehmer, einen Nachkommen als Nachfolger zu installieren. Einmal waren keine direkten Nachkommen da, so daß ein Neffe Nachfolger wurde. In anderen Fällen waren entweder die Kinder nicht bereit, in das Unternehmen einzutreten oder es kamen andere Umstände dazwischen: Die Tochter heiratete in die USA, oder der Vater wurde plötzlich krank und die bereits im Unternehmen tätigen Söhne waren noch zu jung zur Übernahme der Gesamtverantwortung. In anderen Fällen überwarfen sich Vater und Sohn derart, daß sie beschlossen, getrennte Wege zu gehen.

Berücksichtigt man die Tatsache, daß viele Unternehmer ihren Betrieb auch verkaufen oder einen Fremdmanager einstellen, so wird deutlich, wie schwer es ist, den richtigen Nachfolger zu finden und darüber hinaus, wie riskant es sein kann, sich auf einen eingeschlagenen Weg zu verlassen. Es ist sicherlich für die Betätigten und besonders den designierten Nachfolger emotional schwierig, wenn der Senior von vornherein Alternativen einplant. Die Beispiele zeigen aber, daß man sie zumindest im Hinterkopf behalten sollte.

**Eine gute Nachfolgeplanung bedingt auch den ungünstigen Fall**

## 2. Achten Sie darauf, daß der Junior zu Ihrer Kultur paßt

In der Fachliteratur zum Generationenwechsel wird zur Frage der Auswahl des Nachfolgers die Erziehung (z.B. Verhältnis zu Geld, Leistungswille, etc.) und Ausbildung (z.B. fachspezifisches Studium, evt. Lehre, Tätigkeit in einem branchenverwandten Unternehmen) besonders hervorgehoben. In der durchgeführten Untersuchung hat der Senior zumeist eine fachspezifische, nicht akademische Ausbildung, während fast alle Junior-Unternehmer ein Studium absolviert haben. Ein Viertel der Befragten hat eine Lehre oder ein Trainee-Programm gemacht, genauso viele hatten allerdings vor dem Eintritt keine Erfahrungen in anderen Unternehmen gesammelt. Geht man nach den häufig definierten Anforderungen an die Ausbildung, so sind aus der Stichprobe etwa ein Viertel der Nachfolger unzureichend auf die Tätigkeit als Inhaber-Geschäftsführer vorbereitet gewesen.

Die in der Literatur geforderten Ausbildungskriterien werden also weitestgehend eingehalten. Zwei weitere Aspekte werden allerdings vernachlässigt. Sie werden in diesem Abschnitt erläutert.

---

*Fast 4 Stunden hatte der Unternehmer nun begeistert von den Veränderungen und Projekten in seinem Unternehmen erzählt. Er hatte als Schwiegersohn die Geschäfte des Seniors vor 5 Jahren übernommen. Auf die Frage, ob er sich ähnlich stark mit dem Unternehmen identifiziere wie sein Schwiegervater, antwortete er: „Nein, auf keinen Fall. Mir gehören heute knapp 6% des Unternehmens. Der Anteil soll in den nächsten Jahren nur langsam steigen. Außerdem fehlt mir der Name. Ich habe eher das Gefühl, ein Fremdmanager zu sein.“*

**Die Ausbildung der Junioren ist**

**Ein Nachfolger sollte sich mit dem Unternehmen identifizieren können**

Nur zwei Junior-Unternehmer haben die Frage nach der Identifikation mit dem Unternehmen mit „Nein“ beantwortet. Zwar räumten auch fast alle anderen ein, es habe ein oder zwei Jahre gedauert, bis man sich vollständig mit der Sache identifiziert habe. Früher oder später war dies bei ihnen allen jedoch eingetreten.

Der folgende Fall zeigt aber, daß auch Formalien wie Name und Eigentum am Unternehmen keine Garantie für eine persönliche Identifikation mit der Firma sind.

---

*In seiner Kindheit und Jugend hatte der Sohn so gut wie keinen Kontakt mit dem Unternehmen. Erst als er schon im Studium war und der Vater ihn auf einem langen Sonntagsspaziergang auf eine eventuelle Nachfolge ansprach, begann er, sich mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen. Zu spät, wie die weitere Entwicklung zeigte.*

*Nach 7 Jahren intensiver Zusammenarbeit mit dem Vater, davon 3 Jahre als Geschäftsführer, hatte der Sohn vor einem halben Jahr die alleinige Führung der knapp über 30 Mitarbeiter beschäftigenden Firma übernommen. In seiner Zeit als mitverantwortlicher Geschäftsführer hatte das Unternehmen die besten Ergebnisse seit Bestehen erzielt.*

*Nun, ein halbes Jahr nach dem Ausscheiden des Vaters, fusionierte der Sohn das Unternehmen mit dem Erzrivalen. Über Jahrzehnte hatte der Vater sich auf einem kleinen Nischenmarkt weltweit gegenüber diesem übermächtigen Wettbewerber behauptet, und alle Mitarbeiter waren sehr stolz auf diesen Erfolg. Nun bangen die Mitarbeiter darum, daß das weltbekannte Logo im neuen Firmennamen erhalten bleibt. Was sie bisher nur ahnen: Der Junior hat sich eine Verkaufsoption nach fünf Jahren geben lassen!*

---

Die meisten befragten Unternehmer berichteten, sie seien seit frühester Kindheit mit dem Unternehmen in Berührung gekommen. Als Kinder hätten sie auf dem Hof gespielt, als Schüler in der Produktion gejobt und als Student ihre Diplomarbeit im Vertrieb geschrieben. Das Unternehmen sei stets Mittelpunkt des Familienlebens und Gesprächsthema bei Tisch gewesen. In dem vorstehenden Fall war dieser natürliche Kontakt fast vollständig ausgeblieben. Eine emotionale Verbindung zur Kultur des Unternehmens und des Unternehmers konnte so nicht entstehen.

Ein anderer Unternehmer bezeichnete diesen frühen Kontakt mit dem Unternehmen, das Aufwachsen mit der Firma und dem Lebensstil eines Unternehmers als sehr entscheidend für sein späteres Interesse an Beruf und Firma des Vaters.

Das folgende Beispiel zeigt, daß die aufgezeigten Risiken selbst dann nicht zur Gefahr für das Unternehmen werden müssen, wenn eigene Kinder als Nachfolger nicht in Frage kommen:

---

*Frühzeitig begann der kinderlose Unternehmer, einen geeigneten Nachfolger zu suchen. Seine Schwester, die selber mit einem Unternehmer verheiratet war, hatte zwei Söhne. Schon zu Kindeszeiten seiner Neffen führte er dann mit Schwester und Schwager Diskussionen über eine mögliche Nachfolge der Jungen nicht nur im familieneigenen Unternehmen der Schwester sondern auch in seinem eigenen Betrieb. Gezielt wurde die Nachfolge eines Neffen im Unternehmen vorbereitet, Ausbildung und Praktika wurden auf die spätere Aufgabe abgestimmt. Als der Eintritt ins Unternehmen anstand, wurde der Neffe adoptiert. Dies erleichterte die steuerliche Gestaltung, führte aber auch dazu, daß der Firmenname in der Person des Unternehmers weiterlebte. Schließlich bekam der Junior noch die Möglichkeit, einen erheblichen Anteil am Unternehmen zu kaufen. Der so in das Unternehmen eingestiegene Neffe sagt von sich selbst, daß er nicht zuletzt aufgrund dieser Gestaltung voll hinter seiner Aufgabe stehe. Dies beweist auch der enorme Erfolg des Unternehmens, der ohne einschneidende Veränderungen und unternehmerischen Tatendrang nicht möglich gewesen wäre.*

---

Identifikation mit dem Familienunternehmen muß also bereits im Vorfeld der Nachfolge ermöglicht werden und gedeihen. Äußere Merkmale wie Eigentum und Name sind wichtige Hilfen, reichen aber nicht aus. Mindestens ebenso wichtig ist das Verständnis und die Begeisterung für den Beruf des Unternehmers und die Branche, in der er tätig ist. Vor diesem Hintergrund sollte die Auswahl des Nachfolgers nicht ausschließlich an Ausbildungsmerkmalen festgemacht werden. Begeisterung für das Unternehmen und den Beruf des Unternehmers sind mindestens ebenso wichtig, aber viel schwieriger zu erzeugen. Betriebswirtschaftliches Know-how kann man sich anlesen oder erlernen, die innere Einstellung muß in einem geeigneten kulturellen Umfeld entstehen.

**Die Entstehung von Identifikation braucht Zeit und ein geeignetes Umfeld**

**Der Junior sollte zur Kultur des Unternehmens passen**

Gemeint ist eine Art „Kultur-Coaching“ des Juniors im Hinblick auf die der existierenden Unternehmenskultur. Die Fähigkeit, in einem unternehmerischen Umfeld klarzukommen, ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmers. Man stelle sich vor, welche Probleme ein promovierter Jurist in einem mittelständischen Bauunternehmen bekommen kann, wenn er mit den branchenüblichen, teilweise recht harten Umgangsformen nicht zurechtkommt. Dabei können derartige Umgangsformen auch unternehmensintern geschaffen worden sein. Ein Beispiel aus der Befragung soll diese Empfehlung verdeutlichen.

---

*Der Senior hatte über viele Jahre das Unternehmen mit großer Strenge und starker Sparpolitik geführt. Durch große Bescheidenheit ging er mit Beispiel voran und schuf so in den Köpfen der Mitarbeiter eine Kultur, in der sich besonnenes Handeln durch Sparsamkeit auszeichnete. Über 15 Jahre später fährt der Junior heute einen französischen Kleinwagen und bewohnt eine gemietete Dachgeschoßwohnung im Dorf. Jeder weiß, daß er sich deutlich mehr leisten könnte. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern war von Anfang an enorm.*

Wie stark ein Unternehmen von einem Junior mit einer völlig anderen Kultur betroffen sein kann, zeigt im Gegensatz dazu das folgende Beispiel.

---

*Nach erfolgreichem BWL-Studium bekam der Junior ein attraktives Jobangebot von einem großen internationalen Konsumgüterhersteller. Schnell machte er dort Karriere und hatte schließlich Gelegenheit, einen eigenen Produktbereich in Ungarn komplett neu und alleinverantwortlich aufzubauen. Als die Überlegungen konkret wurden, doch in das väterliche Unternehmen einzutreten, entschied der Sohn, seine Manager-Karriere abzubrechen.*

*Da auch das Familienunternehmen im Konsumgüterbereich tätig war, hatte der Junior viele Ideen. Auf Auslandsmärkten bewandert, erreichte er durch gezielte Aktionen auf Antrieb eine Umsatzsteigerung von 10% trotz des sinkenden Marktvolumens. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden zahlreiche Veränderungen vorgenommen. Aus der Exportabteilung wurde eine dem ehemaligen Vertriebschef gleichgestellte Auslandsabteilung, der Vertrieb wurde von nun an nach Deckungsbeitrag, nicht nach*

*Umsatz bezahlt, und in vielen Besprechungen wurden gemeinsam Konzepte bearbeitet, ohne daß jemand sagte, wo es lang geht. Einige Mitarbeiter, die nicht von Anfang an mitzogen, wurden nach Konzernmanier gefeuert. Die Kultur näherte sich der eines Konzerns in vielen Punkten an. Für die Mitarbeiter bedeutete dies erhebliche Umstellungen und Unsicherheiten, die bis heute zu einem sehr schlechten Betriebsklima führten.*

---

Sind derartige Veränderungen für das Unternehmen notwendig, kann ein Kultur-Fit auch bedeuten, daß der Nachfolger Kenntnisse und Merkmale hat, die zwar nicht unbedingt in die bestehende Unternehmenskultur passen, aber für die Zukunft des Unternehmens wichtig sind. Er paßt dann in das (zukünftige) Unternehmen, gerade weil er viele Dinge anders macht.

Besser ist es natürlich, wenn größere Veränderungen in der Unternehmenskultur gar nicht notwendig sind. Eine solche Ausgangssituation ermöglicht mehr Kontinuität.

### 3. Übergeben Sie ein zukunftsfähiges Unternehmen

Um Kontinuität in einem Unternehmen zu sichern, bedarf es neben der Übergabe von Führung und Eigentum auch einer Fortsetzung der Kultur in ihren positiven Ausprägungen.

Doch Veränderungen in der Unternehmenskultur sind unvermeidbar. Sie sind in vielen Fällen auch erwünscht, wie zahlreiche Beispiele zeigen. Die Frage ist, wie stark und wie schnell derartige Modifikationen für die Mitarbeiter des Unternehmens ausfallen. Starke und schnelle Veränderungen führen immer auch zu Kulturbrüchen, die ein Unternehmen verkraften muß, wie der letzte Abschnitt gezeigt hat. Dabei ist eine Evolution deutlich leichter für die Mitarbeiter zu verarbeiten als eine Revolution. Um erfolgreich zu sein, sollte eine Übergabe also mit einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur geschehen, die der Junior zwar modifizieren, nicht aber über Bord werfen muß. Die Zukunftsfähigkeit dieser Kultur muß dem Junior darüber hinaus auch einsichtig sein.

Ein Nachfolger wird niemals ein direktes Abbild seines Vorgängers sein. Das ist schon allein aufgrund des Altersunterschieds,

**In zukunftsfähigen Unternehmen können Kulturbrüche vermieden werden**

der Ausbildung oder der Persönlichkeit der Betroffenen nicht möglich. Wie sehr der Junior aber dem Unternehmen seinen eigenen Stempel aufdrückt, hängt nicht unwesentlich vom Handlungsbedarf ab, dem er sich im übernommenen Unternehmen gegenübergestellt sieht. Je größer der Handlungsbedarf ist, desto schneller wird der Junior versuchen müssen, Dinge zu ändern.

#### **Der Junior muß die Kultur verstehen können**

In jedem Fall muß der Junior eine Chance haben, die bestehende Kultur zu verstehen. Zwei Dinge können hier helfen:

- Je intensiver die Zusammenarbeit zwischen Senior und Junior ist, desto eher wird der Junior die bestehende Unternehmenskultur auf seine Anforderungen hin bewerten können.
- Je mehr Verantwortung der Junior in Begleitung des Seniors übernimmt, desto eher wird er in der Lage sein, die Elemente der bestehenden Kultur auf ihre Brauchbarkeit und Erhaltenswürdigkeit hin für seine Ziele zu bewerten. Ist der Senior erst ausgeschieden, gehen viele Kulturelemente verloren.

Veränderungen in der Unternehmenskultur finden auf jeden Fall statt. Wie stark sie ausfallen, wird auch durch den Handlungsbedarf und den Grad der Zusammenarbeit zwischen Senior und Junior beeinflusst.

### 4. Setzen Sie den Junior in eine Schlüsselfunktion

Ist der geeignete Nachfolger gefunden, geht es um seine Integration in das Unternehmen. Ziel sollte sein, daß er sich möglichst schnell in die entscheidenden Bereiche des Unternehmens einarbeitet, um später den Kern des Geschäfts und seine kulturellen Besonderheiten zu verstehen. Günstig hierfür kann oft eine Tätigkeit im Vertrieb sein, wie das folgende Beispiel zeigt.

---

*Der Sohn des Inhabers eines Maschinenbauunternehmens hatte ein betriebswirtschaftliches Studium und ein Trainee-Programm absolviert. Um in das stark technologiegetriebene Unternehmen eine bessere Einstiegschance zu haben, absolvierte er auf Vermittlung des Vaters eine einjährige Tätigkeit bei einem branchenverwandten Unternehmen.*

Nach Eintritt in das väterliche Unternehmen begann er seine Tätigkeit zunächst im Vertrieb. Zusammen mit den Ingenieuren und Technikern reiste er fast drei Jahre zunächst zu deutschen und später auch zu internationalen Kunden. Dies ermöglichte ihm ein intensives Verständnis des Produkts, der Kundenanforderungen und der projektbezogenen Entwicklungstätigkeit. Nebenbei qualifizierte er sich durch den täglichen Umgang mit dem relativ komplizierten Produkt als Gesprächspartner für die Ingenieure, ein Problem, daß der Vater als gelernter Ingenieur und ursprünglicher Erfinder der Anlagen nie hatte.

Nach dieser Lehrzeit ging die Entwicklung schnell: Im vierten Jahr wurde er Vertriebsleiter, im fünften Prokurist, im sechsten Jahr alleiniger Geschäftsführer. Die Erfahrung ermöglichte ihm eine schnelle und treffsichere Umsetzung entscheidender Veränderungen im Vertrieb und in der Entwicklung, die dem Unternehmen völlig neue Impulse gegeben haben.

Nur wenige der interviewten Nachfolger begannen ihren Werdegang im Unternehmen innerhalb des Vertriebs. Ein Drittel der Junior-Unternehmer durchlief alle Abteilungen oder Bereiche des Unternehmens; nur einer fand seinen Einstieg in das Unternehmen als Betriebsleiter.

Generell scheint es wichtig, daß der Junior nach seiner Ausbildung Gelegenheit erhält, wesentliche Unternehmensbereiche kennenzulernen. Was dabei als wesentlich erachtet wird, sollte vor allem von der Beantwortung zweier Fragen abhängen:

- Wo schlägt das Herz des Unternehmens, wo ist das kulturelle Zentrum? Für ein Maschinenbauunternehmen wird diese Frage wohl oft mit der Entwicklungsabteilung oder dem Betrieb beantwortet werden. Für einen Konsumgüterhersteller wird zumeist eher der Vertrieb im Vordergrund stehen.
- Wo wird das Unternehmen in Zukunft am ehesten Handlungsbedarf haben? Ändern sich in einem Markt die Spielregeln, können plötzlich als unwesentlich erachtete Unternehmensbereiche die volle Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung erfordern.

**Der richtige Einstieg für den Junior ist von der Situation des Unternehmens abhängig**

Welcher dieser beiden Fragenkomplexe entscheidend ist, muß situationsspezifisch festgelegt werden. Das folgende Beispiel verdeutlicht die Relevanz dieser Aussagen.

---

Als der Junior in das Unternehmen kam, blickte die Familie auf über 140 Jahre Tradition in einer Nische des Maschinenbaus zurück. Seit dem zweiten Weltkrieg wurden über 80% des Umsatzes im Bergbau erzielt. Die engen Kundenbeziehungen und die festen Lieferabkommen degradierten Abteilungen wie Vertrieb und Marketing zu Auftragsannahmern. So hatte sich eine Verwaltungskultur entwickelt, deren Hauptaugenmerk einer effizienten Gestaltung von Produktionsabläufen galt.

Nichts hätte näher gelegen, als den Nachfolger mit seinem betriebswirtschaftlichen Abschluß für einige Zeit Aufgaben in der Produktion und Entwicklung übernehmen zu lassen, um sich einzuarbeiten in die Denkweise der Ingenieure, die das Unternehmensgeschehen bestimmten. Da aber seit einigen Jahren immer deutlicher wurde, daß das Standbein Bergbau auf Dauer keine Überlebenschance bieten würde, war klar, daß das Unternehmen nur eine Zukunft hatte, wenn es neue Märkte erobern konnte. So stieg der Junior konsequenterweise in den Vertrieb ein, wo er schnell die Leitung übernahm. Bei dem Versuch, neue Kunden und Märkte zu öffnen, verstand er deren Anforderungen und konnte zusammen mit neu eingestellten Ingenieuren Ansätze einer kundenorientierteren Kultur entwickeln.

Nach nur 10 Jahren steht das Unternehmen heute solide auf einem anderen Bein. Bei konstantem Gesamtumsatz macht der Bergbau nur noch 20% aus. 60% des Umsatzes konnten also durch neue Vertriebsfolge ersetzt werden. Ein Verbleib in der alten Denkweise hätte wahrscheinlich das Aus für das Traditionsunternehmen bedeutet.

**Die Zeit der Einarbeitung wird oft zu kurz angesetzt**

Auch was die Dauer der Einarbeitung angeht, zeigt sich, daß diese in vielen Fällen nicht mit der nötigen Sorgfalt vorgenommen wird. Hierfür sind im wesentlichen zwei Tatsachen ausschlaggebend:

- Der Senior muß aus gesundheitlichen Gründen das Unter-

nehmen frühzeitig verlassen oder verstirbt. Pikanterweise war bei allen untersuchten Fällen, in denen dieser Grund relevant war, der Senior bereits zum Zeitpunkt des Eintritts seines Nachfolgers in das Unternehmen krank oder tot. Dies zeigt, daß häufig viel zu spät mit der Nachfolgeregelung begonnen wird. Nicht selten schieden die Senioren erst mit weit über 70 aus dem Unternehmen aus.

- Der Junior drängt zu schnell nach der Macht. Einige Söhne erklärten ihrem Vater, sie würden sich nur dann der Aufgabe stellen, wenn diese innerhalb von zwei Jahren das Unternehmen vollständig verlassen würde. In einem solch kurzen Abschnitt bleibt kaum Zeit, sich in wesentliche Unternehmensbereiche einzuarbeiten (vgl. hierzu auch die folgenden Handlungsempfehlungen)

## 5. Übertragen Sie frühzeitig Ihrem Nachfolger Verantwortung

Bereits im vorhergehenden Abschnitt wurde auf das oft hohe Alter der ausscheidenden Senioren hingewiesen. Ursache ist aber bei weitem nicht immer die Tatsache, daß man zu spät mit der Suche nach einem geeigneten Nachfolger beginnt.

---

*Der 54-jährige Inhaber-Geschäftsführer berichtete, er habe vor 9 Jahren die Nachfolge seines Vaters angetreten, nachdem er 14 Jahre mit ihm zusammen im Unternehmen gearbeitet hatte. In diesen 14 Jahren hatte er so gut wie nie die Chance, Verantwortung zu übernehmen. Stattdessen ging er durch alle Abteilungen, um – wie es hieß – das Unternehmen in all seinen Details kennenzulernen. So konnte er nie aus dem Schatten seines charismatischen und beliebten Vaters heraustreten. Frustriert übernahm er kurz vor dem Ausscheiden des Seniors die Geschäftsführung. Nur aus Pflichtgefühl gegenüber den Mitarbeitern nahm er von der Idee des Verkaufs Abstand.*

---

*Seine große Profilierungschance erhielt er dann doch noch, als nach 1990 ein erhebliches Wachstum in den neuen Bundesländern entwickelt werden konnte. Nach nicht einmal 10 Jahren verantwortungsvoller Tätigkeit im Unternehmen bereitet sich der Junior zur Zeit bereits auf seine eigene Nachfolge vor.*

---

## Zur Einarbeitung gehört auch die Übernahme von Verantwortung

In dem beschriebenen Fall nahm das Unternehmen keinen Schaden, obwohl erhebliche Konflikte zwischen Senior und Junior im Laufe der Zeit entstanden, von denen auch die Mitarbeiter betroffen waren. Der Grund ist in dem glücklichen Umstand zu finden, daß das Unternehmen seit seiner Existenz in einem sehr geschützten und wenig dynamischen Markt operiert. So konnten negative Auswirkungen auf das Betriebsklima und fehlende Dynamik in der Führungskultur ohne Konsequenzen für das Unternehmen bleiben. In einer anderen Situation wäre die ohne Zweifel demotivierende Wirkung der langen Zusammenarbeit auf den Junior schwieriger zu verkraften gewesen, da er niemals eine Chance hatte, sein eigenes Profil, seine eigene Führungskultur zu entwickeln.

Gemessen an der Bewertung der Nachfolge durch die Junior-Unternehmer läßt sich ein Zeitraum der gemeinsamen Zusammenarbeit von 4 bis maximal 10 Jahren als günstig erachten. Dabei war in allen positiven Fällen 40-60% der Zeit gemeinsamer Zusammenarbeit auf gleicher hierarchischer Ebene. Diese Zeit der gemeinsamen Geschäftsführung wurde von den Beteiligten als sehr wichtig aber auch sehr problematisch angesehen. Zum einen ist es die Möglichkeit für den Junior, seinem Vorgänger über die Schulter zu schauen und viel zu lernen über die Art und Weise, wie die Dinge im Unternehmen gemacht werden. Zum anderen ist es aber auch die Zeit des ersten Loslassens für den Senior. Er muß akzeptieren, daß Entscheidungen ohne ihn getroffen werden, und er muß vor allem gegen Ende der gemeinsamen Arbeit einen langsamen Rückzug antreten, der gegenüber den Mitarbeitern zeigt, daß eine neue Ära beginnt. Diese beiden Seiten der letzten Phase einer Integration und Etablierung des Juniors werden weiter unten näher beleuchtet.

Interessanterweise wurde noch ein zweites Modell – zumindest in der Retrospektive – von den Interviewpartnern positiv bewertet. Die Rede ist von einer Zusammenarbeit von maximal einem Jahr, einer Zeitspanne also, in der oft nicht einmal eine gescheite Übergabe stattfinden kann, geschweige denn eine Einarbeitung des Nachfolgers. Bei einem Viertel der befragten Unternehmen kam es zu einer derart knappen Übergabe. Allerdings war dies nur in einem Fall beabsichtigt. In den anderen Fällen verstarb der Senior vor dem Eintritt des Juniors in das Unternehmen oder war

aufgrund von Krankheit nicht zu einer Fortsetzung seiner Tätigkeit fähig.

Der Veränderungsgrad in der Unternehmenskultur war in diesen Unternehmen am größten. Zwei Erklärungen sind hierfür zu finden. Zum einen fehlt dem ausscheidenden Unternehmer die Möglichkeit zur Indoktrination des Juniors und des Einschwörens auf bewährte Prinzipien des Unternehmens. Zum anderen war in mindestens einem Fünftel der Fälle aufgrund von Krankheit das Geschäft in den Jahren vor der Nachfolge vernachlässigt worden. So bestand teilweise großer Handlungsbedarf, um das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Dessen ungeachtet scheint diese Variante einer sehr kurzen Zusammenarbeit bei normaler Ausgangssituation nicht empfehlenswert. Lediglich in Fällen gesundheitlicher Zwänge oder bei schnellem und resolutem Handlungsbedarf aufgrund einer ökonomischen Krise des Unternehmens ist eine derartige Lösung zu bevorzugen. Als Vorbild oder gar Idealfall kann sie freilich nicht angesehen werden, da in der Regel erhebliche Unruhe in das Unternehmen und seine Kultur gebracht wird.

## 6. Binden Sie die Führungskräfte in Ihre Überlegungen ein

---

*Im Büro des Seniors gab es noch aus Zeiten seines eigenen Vaters die alte Tradition, daß hinter dem Schreibtisch ein kleines Schränkchen mit Hochprozentigem stand. Bei schwierigen Verhandlungen oder Besprechungen, bei langandauernden Entscheidungen und wenn es einmal später wurde, half eine Runde Schnaps auf Kosten des Chefs oft weiter.*

*Als der Junior sich in das Unternehmen eingearbeitet hatte, entwickelte er nach und nach mit dem Senior zusammen eine Passion. Wenn um 18:00 alle Mitarbeiter das Haus verlassen hatten, trafen sie sich im Chefzimmer und hielten oft bis 22:00 Strategiesitzungen ab. Zusammen waren sie ein sehr erfolgreiches Team. Erst viel später merkten sie, daß der Kontakt zur gesamten zweiten Führungsebene im Haus verloren gegangen war, weil diese sich in die Entscheidungen nicht mehr einbezogen fühlten und mit einer Tradition gebrochen worden war.*

---

Zwar wird eine so enge Zusammenarbeit zwischen Senior und Junior nur selten beschrieben - leider überwiegen die Konfliktsituationen, wie sie im vorherigen Fall aufgezeigt wurden - die Gefahr ist aber durchaus gegeben. Einige Unternehmer berichteten, sie hätten für eine Übergangszeit vor dem Ausscheiden des Vorgängers mit dem Senior im gleichen Raum gegessen. Der Wunsch dazu ging immer vom Senior aus. Ziel war eine möglichst enge Einbindung in alle Details des Unternehmens und des Tagesgeschäfts. Es sollte gewissermaßen direkt aufgesogen und verinnerlicht werden. Viele Junioren widersetzten sich diesem Ansinnen allerdings.

### **Die Zusammenarbeit darf nicht die leitenden Angestellten ausschließen**

Zu einer Gefahr kann diese besonders enge Zusammenarbeit aber dann werden, wenn zuvor eine Unternehmenskultur vorherrschte, in der viele Entscheidungen unter Einbindung der zweiten Führungsebene getroffen wurden. Man kann sich unschwer vorstellen, wie schwierig es für den Junior ist, nach dem Ausscheiden des Seniors die einmal ausgeschlossenen Mitarbeiter wieder für eine konstruktive Mitarbeit zu gewinnen. Im beschriebenen Fall konnte die Situation dadurch grettet werden, daß innerhalb weniger Jahre nach dem Ausscheiden des Seniors alle leitenden Angestellten in den Ruhestand gingen. Dadurch entstand aber eine weitere Gefahr für das Unternehmen, die der nächste Fall verdeutlicht.

## 7. Schaffen Sie eine ausgewogene Mitarbeiterstruktur

---

*Das mittelständische Unternehmen ist der einzige große Arbeitgeber in der kleinen Stadt. Aus den Trümmern nach dem zweiten Weltkrieg baute der Senior mit gleichaltrigen ehemaligen Schulkameraden und Kriegsheimkehrern den Betrieb des Vaters wieder auf und führte ihn zu großem Erfolg.*

*Als die Nachfolge anstand, war der Senior Ende 50. Nach 6 Jahren Zusammenarbeit mit seinem Sohn verließ er das Unternehmen. In dieser Phase verließen innerhalb von 4 Jahren alle, mit denen er das Unternehmen aufgebaut hatte, gleichfalls die Firma. Dies bedeutete einen erheblichen Know-how-Verlust für den Junior, von dem er sich nur mit Mühen erholte. Alle Träger der bewährten Kultur waren innerhalb eines*

kurzen Zeitraums zu ersetzen. Die Kontinuität in der Führungskultur ging verloren.

---

Über solche oder ähnliche Erfahrungen berichteten Unternehmer immer wieder. Zugegebenermaßen waren sie nicht immer nur traurig über diese Entwicklungen. Gingen mit den altgedienten Mitarbeitern doch auch viele Bedenkenträger, die den Alltag oft schwierig gestalteten durch ihr Festhalten an dem berühmten Satz: „Das haben wir schon immer so gemacht“. Sie beharrten vehement auf die alte Kultur unter dem Senior.

Trotzdem stellt sich die Frage, ob das Know-how, daß durch diese Mitarbeiter dem Unternehmen verloren geht, nicht anderweitig bewahrt werden kann. Es sollte zur Pflichtaufgabe eines jeden Unternehmers gegenüber seinem Nachfolger gehören, nicht nur die eigene Nachfolge, sondern auch die seiner leitenden Angestellten zu regeln. Dabei ist jedoch ein entscheidender Punkt zu beachten: Dem designierten Nachfolger sollte bei der Auswahl der neuen Mitarbeiter eine gewichtige Mitsprache eingeräumt werden. Schließlich ist er derjenige, der in der Zukunft mit ihnen zusammenarbeiten muß. Auch hier sollte der Kultur-Fit eine Rolle spielen. Der Junior muß sich überlegen, welcher Typ Mitarbeiter in die von ihm anvisierte Kultur paßt. Auch hierzu ein Beispiel:

---

*Der Junior hatte sich während seiner Tätigkeit im Vertrieb einen jungen Vertriebsleiter ‚Ausland‘ geholt, mit dem er exzellent zusammenarbeitete. Beide hatten die gleichen Vorstellungen, wie die neu zu errichtende Abteilung aufgebaut sein müßte.*

*Als der Junior in die Geschäftsleitung einstieg, geriet der Leiter ‚Export‘ für einige Zeit wieder unter stärkeren Einfluß des Seniors. Der hatte seit jeher das Auslandsgeschäft als reine Bearbeitung von Exportaufträgen gesehen und pflegte eine rein deutsche Vertriebskultur. Der junge Vertriebsmann kam überhaupt nicht mit dem Senior klar und kündigte.*

*Nur mit Mühen konnte der Junior ihn zum Weitermachen überreden. Er versprach, bald das gesamte Unternehmen vom Senior zu übernehmen und dann die notwendigen Freiheiten in der Führung zu ermöglichen. Er hatte Erfolg und konnte so einen Mitarbeiter halten, der heute*

**Das Know-how der älteren Mitarbeiter sollte erhalten werden**

zu seinen besten Kräften gehört und inzwischen 50% des Umsatzes betreut.

---

## 8. Schenken Sie Ihrem Nachfolger Vertrauen

---

*Über einen längeren Zeitraum hatten Vater und Sohn zusammengearbeitet und der Senior bereitete sich allmählich auf seinen Abgang vor. Das Klima zwischen beiden war alles andere als harmonisch gewesen. Viele Meinungsverschiedenheiten zwischen Vater und Sohn hatten die Unternehmensführung entzweit. So gab es eine Fraktion der älteren Mitarbeiter, die in alter Treue zum Senior stand, und die jüngeren Mitarbeiter, die sich klar am Junior ausrichteten.*

*Getrieben von der Sorge um die Zukunft seines Unternehmens beschloß der Senior kurz vor seinem Ausscheiden, einen in der Branche sehr bekannten Vertriebsmann von einem Konzern abzuwerben und ihn an die Stelle des bisherigen Vertriebsleiters zu setzen. Den Junior stellte er vor vollendete Tatsachen.*

**Während der Zusammenarbeit muß Vertrauen aufgebaut werden**

*Der neue Mann konnte sich mit seiner konzerngeprägten Arbeitsweise überhaupt nicht in das Unternehmen integrieren und stellte völlig auf den Kopf. Da seine Einstellung mit der Führungsübernahme des Juniors zeitlich zusammentraf, machten die Mitarbeiter den jungen Unternehmenschef für das Chaos, welches der neue Manager anrichtete, verantwortlich. Als der Junior schließlich durchgriff und gegen den Willen seines Vaters den Vertriebschef entließ, waren die Mitarbeiter froh, daß – so ihre Meinung – der Senior noch im Beirat verblieben war und dem Schrecken endlich ein Ende gesetzt hatte.*

---

Der Schaden, den der Junior durch den Ansehens- und Vertrauensverlust seiner Mitarbeiter aufgrund der besorgten, aber vorläufigen Handlung des Vaters erlitten hat, ist kaum abzuschätzen. Jedenfalls dürfte er deutlich über den finanziellen Einbußen während der „Regierungszeit“ des Vertriebschefs liegen.

Entscheidend für die Phase der Zusammenarbeit ist der Aufbau von Vertrauen. Dies gilt für beide Seiten. Am Anfang bedeutet es für den Senior, das Vertrauen des Juniors darin zu gewinnen, daß die Zusammenarbeit funktioniert und er tatsächlich bereit ist, das Zepter abzugeben. Die Beispiele zeigen immer wieder, daß eine Absichtserklärung – auch wenn sie schriftlich verfaßt ist – wenig Wert hat, wenn das tägliche Handeln fehlende Rückzugsbereitschaft signalisiert. Ein Junior muß im Alltag das Vertrauen in die Ehrlichkeit der Absichten des Seniors gewinnen. Gelingt dies nicht, wird er unzufrieden werden und wenig Notwendigkeit in der Vorbereitung auf eine Zukunft ohne Senior sehen.

Später ist vor allem das Vertrauen des Seniors gefragt. Gelingt es nicht, das Gefühl zu entwickeln, daß der Junior „das Ding schon schaukeln“ wird, wie sich ein Unternehmer ausdrückte, sind Fehlhandlungen wie zu langes Verweilen im Unternehmen oder der beschriebene Extremfall vorprogrammiert. Beides, das zeigen die zahlreichen Beispiele, ist schädlich für das Unternehmen wie auch die Beziehung zwischen Senior und Junior.

### 9. Setzen Sie sich neue Lebensziele für die Zukunft

Ein Viertel der Unternehmer war zum Zeitpunkt des Ausscheidens krank oder verstarb kurz danach. In den anderen befragten Fälle lebten oder leben die Senioren noch lange Zeit über ihr Ausscheiden hinaus. Einige von ihnen konnten nicht loslassen. In diesen Fällen kam es zu großen Konflikten mit dem Junior. Ein Beispiel soll diese Entwicklung verdeutlichen:

---

*Nach ca. 2 Jahren intensiver und harmonischer Zusammenarbeit mit dem Junior räumte der Senior vereinbarungsgemäß seinen Schreibtisch. Er behielt ein Büro, in dem er noch private Dinge erledigen wollte. Die Situation führte dazu, daß der Senior täglich viele Details im Unternehmen aufschnappte und sie regelmäßig an den Junior weitergab. Zunehmend entwickelte er Unzufriedenheit über die vielen kleinen Probleme in der Firma. Dabei verkannte er völlig, daß auch unter seiner Führung derartige Störquellen im Unternehmen vorhanden gewesen waren, er sie aber – ähnlich wie nun sein Sohn – aufgrund der intensiven Belastung nicht erkannt oder als nicht ernst genug angesehen hatte.*

---

*Als seine ehemaligen vier Prokuristen in Ruhestand gingen, nutzte er die Gelegenheit, sie als persönliche Berater mit in sein Büro zu nehmen. Es folgten 5 Jahre Schlagabtausch zwischen Senior und Junior. Als der Senior drohte, seine Anteile an einen Konzern zu verkaufen, endete das Verhältnis im offenen Eklat. Die verbleibenden Gesellschafter kauften die Anteile des Seniors, und das Unternehmen mußte sich hoch verschulden. Vater und Sohn reden bis heute kein Wort mehr miteinander.*

---

### Die ständige Präsenz über das Ausscheiden hinaus behindert fast unweigerlich

Sicherlich ist dieses Beispiel extrem, aber es verdeutlicht die Gefahren. Auch die anderen erwähnten Fälle führten stets zu einer problematischen Beziehung zwischen Senior und Junior, wenn auch nicht so dramatisch, wie in dem geschilderten Fall. Die Konflikte hatten immer sehr negative Auswirkungen auf das Betriebsklima. Mitarbeiter waren frustriert, weil sie von der Geschäftsführung unterschiedliche Weisungen bekamen und viele offene Entscheidungen in endlosen Diskussionen zwischen den Parteien verzögert wurden.

Auffällig ist, daß die tägliche Präsenz des Seniors, egal wie sehr er sich zurückhält, dazu führt, daß auch sein Geist in den Köpfen der Mitarbeiter noch intensiv weiterlebt. Man spricht nach wie vor vom Chef – und meint den Senior. Bei wichtigen Dingen wird der Senior gefragt und durch seine verfügbare Zeit gelingt es ihm teilweise besser als dem Junior, intensiven Kontakt zu den Mitarbeitern zu halten. Kurz gesagt: Die von ihm aufgebaute Unternehmenskultur lebt unbewußt weiter. Der Aufbau eines eigenen Kulturprofils durch den Junior wird behindert. Den Mitarbeitern ist nur schwer das Signal zu geben, daß der Junior jetzt bestimmt, wo es lang geht.

Immerhin die Hälfte der betrachteten Senioren verhielt sich nach Meinung ihrer Nachfolger sehr fair. Ein Viertel von ihnen ist aber immer noch mindestens dreimal in der Woche im Büro. Nur etwa genauso viele Unternehmer haben es folglich geschafft, sich komplett aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen. Sie erscheinen nur noch zu Beiratsversammlungen oder auf Firmenfesten. Entscheidender Grund für dieses Verhalten ist die Tatsache, daß sie sich rechtzeitig andere Beschäftigungsfelder gesucht haben.

---

Der Senior war immer schon viel beschäftigt und auf zahlreichen Gebieten zu Hause. Dies äußerte sich allein schon in der Tatsache, daß er in 40 Nachkriegsjahren 4 komplette Geschäftsfelder aufbauen konnte. In seinem Unternehmen ist er heute nur noch als Beiratsvorsitzender tätig.

Bereits im Zeitraum der Zusammenarbeit mit seinem Nachfolger organisierte er die Zeit danach. Er kaufte eine Farm in Australien, auf der er Viehzucht betreibt und die er regelmäßig besucht. Daneben startete er eine Hühnerzucht auf eigenem Grundstück vor dem Werksgelände, die inzwischen erhebliche Zuwachsraten hat. Zusätzlich besaß er bereits seit einiger Zeit drei Jagdreviere in der näheren Umgebung, um die er sich seit seinem Ausscheiden aus der Firma aktiv kümmert.

---

Die Möglichkeiten zur Beschäftigung sind vielseitig, besonders dann, wenn – wie in vielen Fällen – die finanziellen Mittel vorhanden sind. Wichtig, so sagte ein Junior treffend, ist, daß man sich rechtzeitig Gedanken darüber macht. Ist der erste Tag zu Hause erst einmal gekommen, ist es meist zu spät. So empfahl ein Junior-Unternehmer aufgrund der Negativerfahrungen mit seinem Vater, Perspektiven bereits ab dem 50. Lebensjahr aufzubauen. Warum, so fragte er, soll man sich nicht einen Tag die Woche freinehmen, um ein zweites Standbein aufzubauen? Wenn man dies über einen Zeitraum von 10 oder 15 Jahren macht, fällt der Ausstieg leichter.

So berichtete ein Unternehmer, sein Vorgänger habe sich seit früher für Kunst interessiert und bereits einige Zeit vor seinem Ausstieg damit begonnen, ein Kunstmuseum in der Stadt zu gründen. Ein anderer wieder engagierte sich stark in der regionalen Politik. Jedoch sollten derartige Tätigkeiten auch nicht als Zwang empfunden werden. Wer die Ruhe genießen und – wie in einem Fall – den Tag mit Zeitunglesen, Golfspielen und Bridge-Abenden oder auch Reisen verbringen kann, sollte dies selbstverständlich tun. Entscheidend ist, daß es Perspektiven für die Zeit nach der Tätigkeit im Unternehmen gibt, auf die man sich freut.

## 10. Legen Sie dem Junior Ihre alten Versprechen ans Herz

Anfang der 90er Jahre, kurz bevor der Junior in das Unternehmen eintrat, steckte das Unternehmen in großen Schwierigkeiten. Aufträge waren ausgeblieben, und die Lage auf dem Weltmarkt des Unternehmens ließ keine schnelle Wendung erhoffen. Da in dem kleinen Unternehmen kein Betriebsrat installiert war, wandte sich der Senior direkt an die Mitarbeiter mit der Bitte, auf einen Teil ihres Gehalts in dem laufenden Jahr zu verzichten. Er versprach eine spätere Nachzahlung in besseren Zeiten.

Nun, sieben Jahre später, ist das Unternehmen unter der Leitung des Juniors und steht in voller Blüte. Eine Rückzahlung der Gehälter ist bisher noch nicht erfolgt. In den Gesprächen äußerten die Mitarbeiter ihre Enttäuschung darüber, daß das vom Senior gegebene Versprechen wohl in Vergessenheit geraten sei.

---

### **Auch das Vertrauen gegenüber der Familie unterliegt der Gefahr fehlender Kontinuität**

Auch hier geht es um Kontinuität im Unternehmen. Sie wird genährt aus einem ungebrochenen Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung. In dem engen Verhältnis zu den Mitarbeitern und der geringen Fluktuation liegen entscheidende Stärken mittelständischer Unternehmen. Das dazu notwendige Vertrauen sollte daher unbedingt auch bei einem personellen Wechsel an der Unternehmensspitze bewahrt werden.

Derartiges Kulturgut sollte einem Nachfolger ans Herz gelegt werden. Dies gilt auch für alte Traditionen und Grundsätze, sei es die Fußballmannschaft oder der Werkschor, das Eintreten für bestimmte Prinzipien oder die Stellung von Umweltthemen im Unternehmen. Das heißt nicht, daß die Handlungsfreiheit des Juniors eingeschränkt werden sollte. Aber jeder Unternehmer sollte sich der Aussagekraft derartiger „weicher“ Erfolgsfaktoren des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern bewußt sein.

# Handlungsempfehlungen für den Junior

## 1. Schaffen Sie klare Verhältnisse mit anderen Nachfolgern

Oft übernehmen mehrere Geschwister oder auch Kinder von anderen Familienstämmen Aufgaben im Unternehmen. In immerhin einem Drittel der befragten Unternehmen war dies der Fall. Fehlende Gestaltung und Abgrenzung der einzelnen Aufgabenbereiche bergen erhebliches Konfliktpotential. Dies gilt besonders dann, wenn man sich die anderen Nachkommen, mit denen man in der Geschäftsführung zusammenarbeiten muß, nicht aussuchen kann, wie im folgenden Beispiel.

---

*Der Senior hatte drei Töchter, von denen keine ins Unternehmen wollte. Alle drei heirateten Männer ohne große Unternehmerambition. Die jüngste Tochter heiratete einen Arzt. Die beiden älteren Töchter kamen mit einem Historiker und einem promovierten Sozialpädagogen zusammen. Diese beiden konnten vom Schwiegervater für eine Aufgabe in der Geschäftsführung vom Schwiegervater begeistert werden. Durch Crash-Kurse in den USA und Kurzaufenthalte in befreundeten Unternehmen wurden sie – wenn auch nach eigenen Aussagen unzureichend – auf den neuen Berufsweg vorbereitet.*

*In der Zusammenarbeit zeigte sich dann, daß die ohnehin nicht großen Sympathien, die beide füreinander hegten, im Unternehmensalltag zum echten Hindernis wurden. Obwohl das Unternehmen vier Geschäftsfelder hat, wurden aus Prestigegründen beide nebeneinander Geschäftsführer im Stammgeschäft. Seither gibt es große Meinungsverschiedenheiten und gegenseitige Blockaden, welche die Mitarbeiter sehr intensiv und zu ihrer großen Unzufriedenheit wahrnehmen. Im Laufe der drei Jahre gemeinsamer Geschäftsführung ist das Stammgeschäft in ernsthafte Probleme geraten.*

---

## **Funktionierende Lösungen vermeiden Über-schneidungen**

Andere Unternehmer berichten von Konflikten mit ihren Geschwistern, die ebenfalls in der Geschäftsführung einzelner Unternehmensbereiche sitzen. Sie selber hatten die Geschäftsführung der Holding übernommen. In den übrigen Fällen läuft die Zusammenarbeit aber harmonisch. Hier sind die Aufgabenbereiche sehr klar, teilweise sogar räumlich, voneinander getrennt worden.

In fast allen befragten Unternehmen waren mehr als zwei Nachkommen vorhanden. Mit Ausnahme einiger Problemfälle, konnte bei allen anderen Unternehmen im Vorfeld eine klare und funktionierende Lösung erarbeitet werden. Dabei lassen sich im wesentlichen drei erfolgreiche Grundmodelle erkennen:

- Mehrere Nachfolger treten in die Geschäftsführung des Unternehmens ein. Zwischen ihnen besteht weder ein Unterordnungsverhältnis noch tragen sie Verantwortung für gleiche Unternehmensbereiche.
- Die am Unternehmen beteiligten Nachkommen treten nicht in die operative Geschäftsführung ein, sondern halten lediglich ihre Geschäftsanteile. Die daraus resultierenden Rechte nehmen sie durch ihren Sitz im Beirat wahr.
- Außer dem Nachfolger erhalten die Nachkommen überhaupt keine Anteile am Unternehmen, sondern werden anderweitig, etwa durch Abkauf oder Privatvermögen, abgefunden.

Welche Lösung sinnvoll ist, hängt von den Beteiligten ab. Oft hat nur ein Nachkomme Interesse oder überhaupt die Qualifikation, in das Unternehmen einzusteigen. Hier findet sich zumeist recht schnell eine Lösung. Wollen mehrere in das Unternehmen eintreten, sollten in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, der Qualifikation und den Interessen der Beteiligten geeignete Modelle der Zusammenarbeit gefunden werden. Dabei kann die geforderte klare Abgrenzung durch funktionale Trennung (z.B. Technik und Vertrieb) oder strategische Trennung (z.B. zwei verschiedene Geschäftsbereiche) erreicht werden. Manchmal müssen derartige Schnitte durch Umstrukturierungen im Unternehmen erst ermöglicht werden. In anderen Fällen ergibt es sich aus der historischen Entwicklung automatisch. Eher selten dürfte das Modell des folgenden Beispiels funktionieren.

Der Senior hatte 6 Kinder. Aus gesundheitlichen Gründen und aufgrund ihres Werdegangs schieden 4 für eine Karriere im Unternehmen aus. Schon früh war innerhalb der Familie klar, daß nur 2 Kinder in das Unternehmen eintreten würden. Dies wurde offen und regelmäßig angesprochen.

Glücklicherweise wurde auch für die beiden designierten Nachfolger aufgrund der Entwicklung eine von beiden akzeptierte Lösung gefunden. Der ältere Sohn hatte Maschinenbau studiert und übernahm die Geschäftsführung des Automobilzuliefer-Unternehmens. Der Jüngere der beiden hatte eine Werkzeugmacher-Lehre absolviert und hatte keine Ambitionen auf eine weitere Ausbildung. Er ist heute sehr zufrieden mit seiner Position als Betriebsleiter.

---

## 2. Gehen Sie notwendige Veränderungen zügig an

Immer wieder berichten Junioren von Problemen, in die das Unternehmen durch starke Dynamik am Markt geraten war. Innerhalb weniger Jahre waren neue Wettbewerber da, fielen die Preise oder änderten sich die Spielregeln am Markt. Viele Branchen waren und sind seit dem Ende der 80er Jahre davon betroffen.

---

Als die Zeiten härter wurden, entstanden große Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Junior und den anderen Geschäftsführern auf der einen Seite sowie dem Senior und dem Beirat auf der anderen Seite. Zum ersten Male in seiner Geschichte verlor das Unternehmen Geld. Im Jahr darauf wuchsen die Verluste auf das Dreifache des Vorjahresniveaus an. Als nach zwei Jahren die Konflikte durch Ausscheiden des Seniors beendet wurden, stand der Junior vor einer schwierigen Aufgabe.

Die Mitarbeiter waren gewohnt, von einer starken Hand geführt zu werden. Diskussionen und eigenes Engagement gab es trotz der Größe des Unternehmens nur wenig. In den Unternehmensleitsätzen stand, daß das Unternehmen ingenieurmäßig geführt werde. Wie also sollte eine schnelle Ausrichtung auf die seit zwei Jahren verpaßten Marktveränderungen erfolgen?

Es folgten innerhalb eines Jahres viele schmerzhaft Einschnitte in Privilegien, Organisationsstrukturen und personelle Besetzungen. Ruhe

und Betriebsklima im Unternehmen sanken auf einen Tiefststand. Es dauerte aber nur knapp zwei weitere Jahre, bis das Unternehmen wieder sehr erfolgreich am Markt stand. Mit dem Erfolg kam auch die Zufriedenheit in die Belegschaft zurück, die heute am Ertrag des Unternehmens beteiligt ist. Schnell waren die schlimmen Zeiten vergessen.

---

### Notwendige Veränderungen werden von der Belegschaft mitgetragen

Aus den Ergebnissen der Interviews läßt sich ablesen, daß dem neu eintretenden Junior seitens der Belegschaft ein bestimmter Veränderungsgrad zugestanden wird. In einigen Fällen wird er sogar erwartet, nämlich dann, wenn Kritik am Verhalten des Seniors vorherrschte oder wenn das Unternehmen in wirtschaftlicher Notlage war. Teilweise hat der Junior sogar den Status eines Retters, von dem tiefgreifende Maßnahmen geradezu gefordert werden. Auch im vorstehenden Fall war das Echo der Mitarbeiter im Nachhinein eher positiv. Wichtig schienen dabei zwei Aspekte:

- Die Notwendigkeit der Veränderungen war klar und erfolgreich kommuniziert worden.
- Die durch eine größere Veränderung gebrachten Opfer und Unannehmlichkeiten waren auf absehbare Zeit begrenzt.

Entscheidend für die Akzeptanz der zu treffenden Maßnahmen ist das Vertrauen der Belegschaft. Fehlt das Verständnis oder ist das Licht am Ende des Tunnels nicht sichtbar, führt dies zu dauerhaften Schäden im Verhältnis zur Geschäftsleitung. Wie so etwas aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel.

---

Der Senior war äußerst beliebt gewesen und hatte ein blühendes Unternehmen an seine beiden Nachfolger übergeben. Als das Unternehmen aus verschiedenen Gründen drohte, in Probleme zu geraten, begann die junge Unternehmensleitung zu sparen. Zunächst wurden kürzere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich vereinbart. Im Gegenzug versprach die Geschäftsführung, daß dafür niemand entlassen werde. Als man merkte, daß es trotzdem eng wurde, kamen im zweiten Schritt Lohnkürzungen. Zusätzlich mußten doch einige Mitarbeiter entlassen werden. Dann wurde, wie in jedem Jahr, die Anforderungsliste für Arbeitskleidung ausgefüllt. Aus Spargründen wurde die Bestellung bis zum Jahresende hinausgezögert. Schließlich stellte man fest, daß man ja gleich die Bestellung für das nächste Jahr aufnehmen könne.

---

*Der Vertrauensverlust der Geschäftsleitung war und ist enorm. Wut und Frust haben weite Teile der Belegschaft ergriffen. An schwarzen Brettern im Betrieb hängen anonyme Briefe, in der die Geschäftsleitung einer ruinösen Politik bezichtigt wird.*

Es soll hier nicht diskutiert werden, ob die Maßnahmen notwendig oder gar falsch waren. Aus Angst, Probleme klar anzusprechen, fehlt bei vielen Junioren der Mut, einmalige starke Maßnahmen zu ergreifen. Hinzu kommt oft die Einschränkung durch den Beirat, aus dem heraus der Senior bremst. Ist man sich der Tatsache bewußt, daß Mitarbeiter durchaus zu zeitlich begrenzten Opfern bereit sind und daß Veränderungen durch eine neue Persönlichkeit akzeptiert werden, sollte es nicht an Mut zu offener Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern fehlen. In dem oben beschriebenen Fall hat man lange Zeit versucht, die Probleme klein zu halten. Durch die Salami-Taktik der immer stärker werdenden Einschränkungen wurden den Mitarbeitern unbewußt nicht nur die Probleme sondern auch ein fehlendes Leidensende vermittelt. Das folgende Beispiel zeigt, wie man mit offener Kommunikation besser fahren kann.

*Zeitgleich zum Eintritt des Juniors in das Unternehmen zeichneten sich erhebliche Probleme auf dem Hauptabsatzmarkt ab. Die wichtigsten Kunden hatten große Schwierigkeiten, und es wurde klar, daß das Unternehmen seine Zukunft in anderen Vertriebskanälen suchen mußte. Die über Jahrzehnte aufgebaute Ruhe und Sicherheit waren dahin. Bevor aber ein strategischer Umbau stattfinden konnte, mußten einschneidende Maßnahmen verabschiedet werden.*

*Im Dialog mit dem Betriebsrat vereinbarte der Junior eine Kündigung des Tarifvertrags, der weit über den branchenüblichen Leistungsvergütungen lag. Gleichzeitig wurde ein Leistungslohn eingeführt und die Mitarbeiter gemäß ihrer Tätigkeit tariflich eingruppiert. Lohnerhöhungen können erst wieder gewährt werden, wenn der Manteltarifvertrag der Industrie die Höhe der jeweiligen Stufe erreicht hat.*

*Die Maßnahmen waren hart für die Mitarbeiter. Insgesamt dauerte aber der Prozeß nur zwei Jahre. Bereits im dritten Jahr waren Betriebsklima und Zufriedenheit der Mitarbeiter wieder auf altem Stand. Viele verdie-*

**Offene  
Kommunikation von  
Problemen  
schafft Vertrauen**

*nen heute sogar aufgrund des Leistungslohns mehr als noch zu Zeiten des alten Tarifvertrags. Dafür hat sich der Output pro Kopf aber auch fast verdoppelt.*

**Die Strategie  
des Unternehmens  
sollte allen  
bekannt sein**

Offene Kommunikation der zu lösenden Probleme, ihres Umfangs und der anvisierten Lösungen sind ein wichtiges Erfolgsrezept für schwierige Zeiten. Auch sonst sollte jeder Mitarbeiter über die strategischen Ziele des neuen Chefs informiert sein. In der durchgeführten Befragung waren längst nicht alle Mitarbeiter in der Lage zu sagen, wie das Unternehmen dasteht und wo es hin will. Zielkonformes Verhalten ist aber nur möglich, wenn die Ziele klar sind. Diese Aussage wird besonders vor dem Hintergrund des folgenden Abschnitts relevant. Er macht deutlich, warum zielkonformes Verhalten der Mitarbeiter für Junior-Unternehmer geradezu überlebenswichtig ist, um mit dem eigenen Führungsstil zum Erfolg zu kommen.

### **3. Denken Sie daran: Jeder Mitarbeiter ist wertvoll**

Das, was den jungen Unternehmern am meisten zu schaffen macht, ist die Umsetzung ihrer eigenen Führungsideale. Der bevorzugte Führungsstil junger Unternehmer unterscheidet sich – jedenfalls nach ihrer Selbsteinschätzung - deutlich von dem ihrer Vorgänger. Diese Selbsteinschätzung spiegelt sich in allen Fällen auch klar in den Aussagen der Mitarbeiter wider.

Fast alle Senior-Unternehmer werden als patriarchalisch beschrieben. Die Junior-Unternehmer erhalten demgegenüber alle das Merkmal kooperativ oder gar demokratisch.

**Das Menschenbild hat sich geändert**

Ursache für diese sicherlich nicht ganz überraschende Erkenntnis dürften vor allem zwei Tatsachen sein:

- Aufgewachsen in einem liberaleren Erziehungsumfeld als ihre Väter, haben die Junior-Unternehmer ein vielfach anderes Menschenbild. Standen in der Nachkriegsgeneration Tugenden wie Pflichterfüllung, Dienen und Unterordnung im Vordergrund, werden diese Werte heute eher durch Freiheit, Selbstentfaltung und Eigenverantwortung ersetzt. Die Umsetzung dieses Gedankenguts führt zu einer anderen Führungsmentalität.

- Ein Junior, der neu in das Unternehmen eintritt, hat zwangsweise erhebliche Wissensdefizite. Konnte sein Vorgänger auf 30 Jahre Erfahrung zurückblicken und hatte er über nahezu alle bestehenden Details irgendwann einmal selber entschieden, fehlen dem Junior die Einblicke in viele Details. Dies kann eine noch so gute Ausbildung nicht kompensieren. Er ist also unweigerlich auf die Meinungen und Erfahrungen seiner Mitarbeiter angewiesen. Sie bilden die Brücke zum verlorengegangenen Know-how des Seniors.

Der zweite Punkt erklärt auch, warum selbst Unternehmensübergaben, die vor über 20 Jahren stattgefunden haben, zu einer erheblichen Änderung des Führungsstils im Unternehmen führten.

Hinter diesem deutlichen Ergebnis der Interviews steht für die Junior-Unternehmer die Frage, wie man Mitarbeiter, die lange unter dem Senior gearbeitet haben, an einen neuen, kooperativen Führungsstil gewöhnt. Viele Junior-Unternehmer tun sich sehr schwer, ihre Führungsideale im Unternehmen umzusetzen. Anstatt die neugewonnene Selbständigkeit dankend aufzunehmen, so beklagen sie sich, werden viele Mitarbeiter zu Bedenkenträgern und scheuen sich, Entscheidungen zu treffen, ohne daß ein Vorgesetzter sie abgesehen hat.

Nur wenige hatten eine klare Antwort darauf. Die überzeugendste Darstellung liefert das folgende Beispiel dar.

---

*Nachdem der Senior das Unternehmen verlassen hatte, verblieb eine Führungsriege, die zum großen Teil über 20 Jahre Befehlsempfänger gewesen war. Der Junior begann einen dreistufigen Prozeß mit dem Ziel, einerseits das Know-how zu behalten, das in den Köpfen dieser Mitarbeiter steckte, andererseits aber von seiner Person unabhängig funktionierende Strukturen zu schaffen:*

- *Im ersten Schritt stellte er eine Soll-Organisation auf, in dem der Aufbau des Unternehmens und der Personalbedarf festgelegt wurden.*
- *Dann begann eine Phase der intensiven Beschäftigung mit den Mitarbeitern. Er führte lange Gespräche mit jedem einzelnen und forderte sie auf, etwa nach Kundenbesuchen, eigene Vorschläge zu erarbeiten. Seine Beobachtungen mündeten in einem Workshop an*

**Der Junior ist auf die Erfahrung der Mitarbeiter im Alltag angewiesen**

**Mitarbeiter haben Probleme mit dem neuen Führungsstil**

*einem langen Wochenende, der von einem Psychologen moderiert wurde. Er versuchte, die Leute für die neue Aufgabe zu sensibilisieren und erstellte eine aufgabenunabhängige Stärken-Schwächen-Analyse für jeden Mitarbeiter mit Führungsverantwortung.*

- *Im letzten Schritt wurde für jeden Mitarbeiter eine Aufgabe in der Soll-Struktur gesucht, die seinem persönlichen Profil und seinen Erfahrungen entsprach. Dabei wurden auch außergewöhnliche Wege eingeschlagen. Für den ehemaligen Vertriebschef wurde beispielsweise eine Stabsstelle geschaffen, die für das Coaching und die Ausbildung der jungen Vertriebsleute verantwortlich war. Für den ehemaligen Marketingleiter wurde ein Karriereplan in der neu geschaffenen Werbeabteilung mit eigenem Rentenplan erstellt. Keiner der Mitarbeiter stellte sich finanziell schlechter.*

*Begleitet wurde der gesamte Prozeß durch intensive Kommunikation und Offenheit mit jedem einzelnen. So konnte das Gros der Mannschaft für das Konzept gewonnen werden. Leider konnten nicht alle Mitarbeiter zufrieden gestellt werden. Der ehemalige Vertriebschef konnte mit seiner Entmachtung nicht leben und verließ das Unternehmen. Da jeder begriffen hatte, daß er seine Chance hat, führten solche Entwicklungen aber nicht zu allgemeiner Unruhe.*

---

**Auch in einer neuen Organisation kann jeder Mitarbeiter einen Beitrag leisten**

Das hier beschriebene Verfahren ist sicherlich sehr aufwendig. Die Vorteile sind aber nicht von der Hand zu weisen, wenn dadurch Know-how und Ruhe im Unternehmen erhalten bleiben können. Wichtig ist die individuelle Gestaltung des Prozesses. Jeder muß ernst genommen werden und dies auch erkennen.

In jedem Fall sollte man sich als Junior von der Vorstellung lösen, die langgedienten Mitarbeiter seien dankbar für die neu gewonnenen Freiheiten. Diese Freiheiten gehen nämlich einher mit:

- der Verpflichtung zur Übernahme von Verantwortung;
- der Einschränkung von Macht gegenüber untergebenen Mitarbeitern, die ihrerseits nun einbezogen und selbständig werden sollen.

Zwar waren in der Befragung auch Unternehmen anzutreffen, in denen sich trotz eines kooperativen Führungsstils des Chefs einzelne Fürstentümer innerhalb der Organisation erhalten hatten. Dem Ziel dienlich ist dies aber nicht. Es sollte daher der Versuch

unternommen werden, Mitarbeiter den neuen Stil lernen zu lassen. Einige wenige Unternehmer berichteten, sie hätten ein eigenes kleines Schulungszentrum aufgebaut. Neben Kunden- und EDV-Schulungen werden diese Lernstätten intensiv zur Führungsschulung benutzt, wie folgendes Beispiel zeigt.

---

*Als durch Umstrukturierungen ein altes Gebäude ein Stück außerhalb des Betriebsgeländes frei wurde, entstand die Idee, das entwickelte Weiterbildungsprogramm durchzuführen. Mit eigenen und fremden Trainern werden intensive Schulungen für Kunden und Mitarbeiter abgehalten. Ein großer Teil der Finanzierung läuft über die Abrechnung von Kundenseminaren und die Vermietung der Räumlichkeiten an andere Unternehmen.*

---

*Ein Schwerpunkt des Curriculums ist die Vermittlung von Führungstechniken. Je nach Hierarchiestufe lernen die Mitarbeiter in zwei- bis fünftägigen Seminaren die gewünschten Führungsprinzipien des Unternehmens. Auf dem Lehrplan stehen Prinzipien des Zusammenarbeitens, wie man lobt und was die Firma unter selbständigem Arbeiten versteht. Dabei ist wichtig, daß nicht nur Vorgesetzte die Spielregeln lernen, sondern auch die Mitarbeiter. Sie werden angehalten, die Einhaltung der Führungsprinzipien einzufordern.*

---

Leider geben sich nicht alle Unternehmer so viel Mühe, wie dies in den beiden Beispielen dargestellt wurde. Die, die es tun berichten sehr positiv von den Ergebnissen. Da werden altgediente Mitarbeiter zu wertvollen Tutoren für Nachwuchskräfte oder passen sich erfolgreicher an die neuen Gegebenheiten an, als zunächst erwartet.

Für viele Junior-Unternehmer lautet die Antwort oft recht schnell Entlassungen. Dies schafft zwar die Möglichkeit, neue Leute, die der eigenen Mentalität zu entsprechen scheinen, einzustellen. Die Demotivation und Unruhe bei den Verbleibenden, wenn langgediente Mitarbeiter entlassen werden, sollte aber nicht unterschätzt werden. Zusätzlich ist in aller Regel ein erheblicher Know-how-Verlust für das Unternehmen zu verkraften. Daraus kann ein weiteres Problem resultieren, daß weithin unterschätzt und im folgenden Abschnitt behandelt wird.

#### 4. Neue Führungskräfte müssen zum Unternehmen passen

---

*Innerhalb von wenigen Jahren hatten viele leitende Angestellte und Prokuristen das Unternehmen aus Altersgründen verlassen. Nach Meinung der neuen Geschäftsleitung saßen kaum ausreichend qualifizierte Mitarbeiter in der 3. Ebene, um die entstandenen Löcher zu stopfen. So wurden zum ersten Male in der Geschichte des Unternehmens Führungskräfte von außen geholt. Heute, 6 Jahre später, ist kein einziger dieser neuen Mitarbeiter mehr im Unternehmen.*

---

*Das große Problem, so der Junior im Gespräch, war die fehlende Erfahrung des Unternehmens in der Rekrutierung von Mitarbeitern. Niemand wußte so recht, welche Kriterien entscheidend sein würden und wie man sie abfragt. So kam es, daß man sich ausschließlich auf fachliche Qualifikationen verließ und die Integrationsfähigkeit der Leute in eine über lange Jahre gewachsene Unternehmenskultur vernachlässigte. Erst im zweiten Anlauf gelang die Bewältigung dieser Aufgabe.*

---

#### **Neue Mitarbeiter bringen oft auch neue Probleme mit sich**

Neue Mitarbeiter in ein mittelständisches und durch Kontinuität geprägtes Unternehmen zu integrieren, birgt Schwierigkeiten. Viele mittelständische Unternehmen verfügen nur über geringe Erfahrung auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte. Zumeist wurden Mitarbeiter in der Vergangenheit aus der direkten Umgebung rekrutiert und begannen ganz unten. Führungspositionen wurden aus den eigenen Reihen besetzt.

Es ist schwer, geeignete Ratschläge zu geben, wie man Führungskräfte rekrutiert. Lösungen mögen in Prinzipien liegen wie „Wir stellen keine Konzernmanager ein“ oder in der Suche nach professioneller Unterstützung, etwa durch einen Personalberater. Gerade letztere Lösung ist mit großer Vorsicht zu genießen, da der externe Berater die Besonderheiten des eigenen Unternehmens noch schlechter kennt und zumeist auch auf die Großindustrie spezialisiert ist.

In jedem Fall sollte man sich der Problematik bewußt sein und dementsprechend vorsichtig handeln. Neben der fachlichen Qualifikation und der sprichwörtlichen Chemie, die stimmen muß, ist auch hier auf einen Kultur-Fit zu achten. Mitarbeiter, die aus völlig anderen Branchen kommen oder z.B. aufgrund der Unternehmensgröße ein ganz anderes Arbeitsumfeld gewohnt sind, haben vielleicht Schwierigkeiten mit der Kultur des Unterneh-

mens. Diese Aussage gilt allerdings mit Einschränkungen, wenn für die zukünftigen Aufgaben und Ziele des Unternehmens bewußt ein neues Know-how oder Kulturgut eingesetzt werden soll. Auch dies soll ein Beispiel verdeutlichen.

*Trotz der stark ingenieurgetriebenen Ausrichtung des Unternehmens hatte es in den letzten 50 Jahren neben dem Senior keine Diplom-Ingenieure im Unternehmen gegeben. Die Produkte wurden vom Chef persönlich in Zusammenarbeit mit seinen Meistern entwickelt.*

*Der Junior hatte Betriebswirtschaft studiert und setzte sich zum Ziel, die Innovationsrate zu verfünffachen, um mit den neuen Produkten in neue und auch internationale Vertriebssegmente vorzustoßen. Im Laufe von 5 Jahren rekrutierte er 10 Diplom-Ingenieure, die sich heute um die Betriebsleitung, die Grundlagenforschung und die Entwicklung kümmern. Die Integration der Akademiker bereitete anfangs große Probleme, da Konflikte mit den alten Mitarbeitern entstanden.*

Der Einsatz neuer, externer Mitarbeiter kann somit einen starken Eingriff in die Unternehmenskultur bewirken. Er kann vor allem den Neid altgedienter Mitarbeiter hervorrufen. Auch wenn es kein Patentrezept geben kann, wie man die Aufgabe meistert, man sollte sich bewußt sein, daß Kultur ausschließlich in den Köpfen der Mitarbeiter lebt und somit die Integration neuer Köpfe ein wesentlicher Punkt bei der gezielten Gestaltung einer Unternehmenskultur sein kann.

## 5. Lernen Sie Ihre Mitarbeiter als Menschen kennen

Die beschriebenen Unterschiede in den Führungsstilen von Senior und Junior äußern sich auch in den Persönlichkeiten und Verhaltensweisen beider. Dazu sei ein fiktives Bild, wie es in ähnlicher Form oft von Interviewpartnern gezeichnet wurde, von Senior und Junior gegenübergestellt. Es erzählt eine Mitarbeiterin.

*„Der Senior war alter Kriegsveteran. Nach dem Krieg hatte er das väterliche Unternehmen wieder aufgebaut. Mit strenger Hand und viel Disziplin konnte er schnell wieder an vergangene Erfolge anknüpfen. Im*

*Laufe der Jahre hatte er sich hohen Respekt bei seinen Mitarbeitern erarbeitet. Jeden Morgen pflegte er durch die Firma zu gehen und alle persönlich zu begrüßen. Auch das Verhältnis zu den gewerblichen Mitarbeitern war gut. Er war bekannt als hilfsbereiter und fürsorglicher Chef. Kam einer seiner Leute unverschuldet in Schwierigkeiten, war schnelle und unbürokratische Hilfe gewiß. Jeder versuchte, sich gut mit ihm zu stellen.*

*Er war aber auch ein sehr impulsiver Mensch. Keine noch so kleine Entscheidung durfte ohne sein Kopfnicken gefällt werden. Dabei entschied er die Dinge, wie sie kamen. Planung sei nur für Chefs, die keinen Überblick über das Unternehmen haben, pflegte er zu sagen. Manchmal verlor er die Kontrolle, wenn etwas schief ging. Dann konnte er sehr laut und ungehalten werden. Danach war aber alles vorbei, und das Thema kam nie mehr hoch. Viele im Unternehmen hatten Angst vor diesen Wutausbrüchen. Widerspruch wagte keiner, besonders dann nicht, wenn eine Entscheidung einmal getroffen war.“*

---

Und hier die Beschreibung des Juniors, wie ihn die gleiche Mitarbeiterin sehen könnte.

---

*„Der Junior hat Betriebswirtschaft und Ingenieurwesen studiert. Nach dem Studium arbeitete er in einem Konzern, wo er moderne Führungsmethoden erlebte. Er ist oft nicht erreichbar, weil er auf Geschäftsreisen oder in Besprechungen ist. Manchmal sehen wir ihn tagelang nicht. Zu den gewerblichen Mitarbeitern hat er so gut wie überhaupt keinen Draht. Dafür hat er sich einen jungen Betriebsleiter von der Uni geholt. Die Fürsorge um seine Leute hat er aber vom Vater übernommen.*

*Er ist sehr kollegial und pflegt einen lockeren Stil. Er gibt sich redlich Mühe, seine Mitarbeiter zu loben, ist aber unter dem Strich darin nicht viel besser als sein Vater. Die Mannschaft spricht über ihn mit dem Vornamen. Der „Chef“, das ist irgendwie immer noch der Senior. Viele Mitarbeiter kennen ihn noch aus seiner Kindheit, so daß ihn besonders die leitenden Angestellten auch heute noch duzen.*

*In der täglichen Arbeit versucht der Junior, die Mitarbeiter stark einzubinden. Für die Preisgestaltung z.B. haben wir jetzt gemeinsam klare Regeln erarbeitet, und solange wir uns innerhalb dieses Rahmens bewegen, muß keiner mehr fragen. Er will lediglich informiert werden über*

die Ergebnisse unserer Arbeit. Das hat aber auch seine Nachteile. Ständig sitzt man in „Meetings“, um Pläne und Projekte zu erarbeiten. Das soll die Eigenständigkeit fördern. Zum Arbeiten kommt hier aber keiner mehr. Man sitzt nur noch in Besprechungen.“

---

Diese Beobachtung ist übrigens unabhängig vom Alter und konstant über viele Jahre. Die beschriebenen Unterschiede treffen auf Unternehmen, in denen die Nachfolge vor 20 Jahren stattfand genauso zu, wie auf solche, die erst in den 90er Jahren einen Generationswechsel durchführten.

Ein wichtiger Hinweis, wie man einen dem Führungsstil angemessenen Umgang mit den Mitarbeitern erreicht, geht aus der Kritik des obigen Beispiels hervor, welche die Mitarbeiterin ihrem Junior-Chef gegenüber zum Ausdruck bringt. Durch die vielen Sitzungen und Reisen, so sagt sie, droht der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern abzubrechen. Waren die Senioren immer präsent und erreichbar, so gilt dies für viele Junioren heute nicht mehr. Ein weiteres Beispiel soll diesen Punkt verdeutlichen. Der Bericht stammt von einem Prokuristen, der noch die Anfänge des Unternehmens erlebt hatte.

---

„Der Senior war ein sehr umgänglicher Mensch, dem viel Respekt gezollt wurde. Er hatte aber auch exzellenten Kontakt zu seinen Mitarbeitern. In der Mittagspause wurde oft Skat gespielt, und am Wochenende fuhren wir zum Fußballspiel. Als leitende Angestellte hatten wir den Schlüssel zu einem Weinkeller, in dem exzellente Flaschen lagerten. Da wurde abends oder am Wochenende öfter mal einer über den Durst getrunken.“

Der Junior hat überhaupt keinen Draht für solche außerbetrieblichen Dinge. Er arbeitet viel und geht spät am Abend nach Hause. Den persönlichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern und besonders zu seinen leitenden Angestellten konnte er nie richtig etablieren.“

Leider reicht es in der Regel auch nicht aus, ein Gläschen mit den Mitarbeitern zu trinken. Die Trennung zwischen Arbeitsplatz und Privatleben wird heute von den meisten jüngeren Mitarbei-

**Junge Mitarbeiter haben heute ganz andere Anforderungen**

tern sehr strikt gesehen. In fast allen Unternehmen gingen die privaten Kontakte der Mitarbeiter untereinander deutlich zurück. Sieht der oben zitierte leitende Angestellte die guten alten Zeiten noch als Vorbild, so erleben dies jüngere Mitarbeiter heute ganz anders, wie einer berichtete.

„Unser Junior gibt sich wirklich Mühe, ein lockeres und herzliches Verhältnis in die Belegschaft zu kriegen. Leider ist das Interesse der Kollegen recht bescheiden. Früher, auf Altweiber z.B., kamen alle Frauen kostümiert in die Firma. Sie zogen durch die Gänge und schrieben Sprüche auf die Türen der Männer. Diese Tradition ist völlig eingeschlafen.“

Im letzten Jahr hat unser Junior alle um 11:11 in die Kantine zu Sekt und Berlinern eingeladen. Aber irgendwie kam keine Stimmung auf. Die, die noch Karneval feiern, nehmen sich Urlaub. Alle anderen haben kein Verhältnis zu solchen lokalen Bräuchen. Das ist schade, liegt aber absolut nicht an unserem Chef.“

---

Mehrere Interviewpartner berichteten in der Untersuchung von dürftigen Teilnehmerquoten bei betrieblichen Veranstaltungen. Die jeweiligen Initiativen der Geschäftsleitung werden aber von den Mitarbeitern stets sehr positiv aufgenommen. In einigen Fällen konnte die Zahl der Teilnehmer auch wieder gesteigert werden. Dies gelang vor allem dann, wenn ein Team aus Mitarbeitern die Veranstaltung organisiert hatte und die Mitarbeiter mit den Arbeitsbedingungen zufrieden waren.

**Mitarbeiter wollen als Persönlichkeit anerkannt werden**

In diesem Kontext wurde den jungen Chefs verschiedentlich vorgeworfen, die Mitarbeiter eher als Arbeitsressource denn als Persönlichkeit anzusehen. Mindestens fünf Mitarbeiter äußerten diese Ansicht, ohne konkret darauf angesprochen worden zu sein.

Hier offenbart sich ein Widerspruch. Auf der einen Seite werden die Junioren als deutlich zugänglicher, „weniger abgehoben“ dargestellt als die Senioren. Auf der anderen Seite können sie aber den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern nur mühsam herstellen. Der Grund ist sicherlich in der historischen Entwicklung des Unternehmens zu suchen. Hatte der Senior noch die

Möglichkeit, alle Mitarbeiter selbst auszusuchen und sie einzustellen, übernimmt der Junior eine vorhandene Mannschaft. Diese ist sehr auf den Senior und seine Persönlichkeit ausgerichtet. Die zwischen den einzelnen Mitarbeitern und dem Senior über Jahre hinweg gesponnenen Fäden neu beim Junior anzuknüpfen, ist aufwendig und langwierig.

Unternehmen, bei denen der Generationswechsel mehr als 10 Jahre zurückliegt, scheinen von solchen Problemen deutlich weniger berührt. Offensichtlich kann es also über die Zeit durch Fluktuation (Aufbau einer eigenen Mannschaft) und ernsthaftes Bemühen gelingen, diesen Kontakt aufzubauen. Diese Entwicklung wird dadurch begünstigt, daß sich die Altersstruktur zwischen Junior und Belegschaft im Laufe der Zeit zugunsten des Juniors verschiebt. Ein gleichaltriger oder älterer Chef hat sicherlich weniger Akzeptanzprobleme, als ein verhältnismäßig junger Unternehmer.

## 6. Schaffen Sie alte Privilegien gezielt ab

Als Konsequenz aus einem kooperativen Führungsstil, in dem selbständig agierende Mitarbeiter die gesetzten Ziele erreichen sollen, versuchen viele Junior-Unternehmer, leistungsabhängige Entlohnungssysteme einzuführen. Je mehr ein Mitarbeiter für das Erreichen des Unternehmensziels leistet, um so mehr soll er auch an dem daraus resultierenden Erfolg partizipieren. Von den Befragten Junior-Unternehmern zahlen zwei Drittel einem Teil oder allen Mitarbeitern leistungs- oder erfolgsabhängige Löhne und Gehälter. Einige weitere sind dabei, derartige Systeme zu entwickeln. Einer konnte dieses Vorhaben aufgrund des Vetos eines Minderheitsaktionärs nicht in die Tat umsetzen. Von allen Unternehmern mit dieser Absicht, konnte nur jeder Siebte auf ähnliche Systeme seines Vorgängers zurückgreifen.

Dabei leiden viele Nachfolger in der Umsetzung ihrer Pläne unter der Großzügigkeit, die sich ihre Vorgänger in den wirtschaftlich hervorragenden Zeiten der 70er und 80er Jahre leisteten. Auch hier ein Beispiel:

---

*Dem Unternehmen ging es über Jahrzehnte hinweg blendend. Zunehmend hatten sich Privilegien für die Belegschaft eingebürgert, welche*

### **Viele Junioren wollen leistungsabhängige Entlohnungssysteme**

*der Senior-Unternehmer zur Motivation eingeführt hatte. So gab es beispielsweise Löhne, die je nach Betriebszugehörigkeit 5-10% über den Tariflöhnen lagen. Zu Weihnachten bekam jeder Mitarbeiter eine Sonderzahlung zum Weihnachtsgeld, die als Zuschuß für den Weihnachtsbaum gedacht war. Zum 25-jährigen Firmenjubiläum bekam jeder Mitarbeiter eine goldene Uhr im Wert von 700,- DM.*

*Im Interview legte der Junior überzeugend dar, daß er sich in der heutigen Zeit derartige Zusatzkosten nicht mehr leisten könne. Eine leistungsgerechtere Entlohnung wäre ihm viel lieber. Er sehe allerdings große Probleme, die bestehenden Privilegien zu beschneiden.*

---

Leistungsabhängige Entlohnung setzt bescheidene Grundgehälter und erfolgsabhängige Steigerungen voraus. Ist die Grundentlohnung aus der Vergangenheit heraus derart hoch, daß wirtschaftlich vertretbare Anreize kaum noch gesetzt werden können, ist eine Umsetzung des Leistungsprinzips kaum möglich.

Interessanterweise sagten viele Mitarbeiter, besonders jüngere, daß diese Art der Entlohnung heute zeitgemäß sei. Sie gaben zu, daß sie viel eher durch monetäre Anreize als durch die Persönlichkeit eines Unternehmers oder eine betriebliche Veranstaltung motiviert würden.

Wie hoch der Preis sein kann, zu derartigen Vergütungssystemen zu wechseln, zeigt das folgende Beispiel.

---

*In den 70er Jahren hatte das Unternehmen einmal große Schwierigkeiten. Der Senior wandte sich in einem Brief an alle Mitarbeiter. Darin bat er alle, aufgrund der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens auf das Weihnachtsgeld in dem besagten Jahr zu verzichten. Eine Nachzahlung in wirtschaftlich besseren Zeiten wurde angekündigt. Als nur 40% der Mitarbeiter freiwillig auf die Auszahlung verzichteten, beschloß der Senior, das Weihnachtsgeld trotz der Probleme zu zahlen.*

*20 Jahre später, diesmal unter Führung der beiden Junioren, war das Unternehmen abermals in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage. Durch leistungsorientierte Entlohnung sollte der Output erhöht werden. Kurzerhand wurden die gesetzlichen Möglichkeiten zu Rate gezogen und mehrere Einsparungen beschlossen (z.B. Lohnkürzungen von*

6% durch Wechsel in den brancheneigenen Tarifvertrag, Kürzung des Weihnachtsgelds um 5% und eine Reduktion der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall um 20%). Steigerungen sollten nur noch durch variable Gehaltsanteile erzielbar sein.

Diese Maßnahmen wurden den Mitarbeitern auf einer Betriebsversammlung mitgeteilt. Der Vertrauensbruch zur Geschäftsführung war enorm. In der Belegschaft war man sich einig: „So etwas hätte es unter dem Senior nicht gegeben“. Mit einem Schlag hatten die beiden Nachfolger das Betriebsklima auf den Nullpunkt gebracht und das gute Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Familie zerstört.

---

Das Beschneiden der Privilegien hatte in diesem Fall einen hohen Preis zur Folge. Es wird noch einige Jahre dauern, bis die Mitarbeiter sich mit der neuen Situation abfinden. In der Erinnerung wird diese Betriebsversammlung wohl für immer bleiben.

## 7. Haben Sie Mut, alte Gewohnheiten zu überprüfen

War im letzten Abschnitt von Traditionen die Rede, mit denen man vielleicht leben muß, geht es im folgenden um Verhaltensweisen, die durch den Senior geprägt wurden und geradezu den Stellenwert von Brauchtum haben. Nicht immer sind solche Umstände wünschenswert, wie das folgende Beispiel eindringlich zeigt.

---

Über die gesamte Existenz des Unternehmens hinweg gab es eine Farbe, mit der nur der Chef schreiben durfte. Der lila Stift diente zur Korrektur von ausgehenden Briefen oder Vermerken auf anderen Unterlagen. Jeder Brief, der das Unternehmen verließ, wurde vorher vom Chef Korrektur gelesen. Da er sehr penibel war, gab es fast immer Verbesserungen, meistens sogar mehrere hintereinander.

## Kulturen verselbständigen sich oft

Die Wirkung dieses Verhaltens auf die Mitarbeiter war verheerend, wie eine Mitarbeiterin berichtete: „Da man sowieso wußte, daß es korrigiert wird, gab man sich auch keinerlei Mühe mehr. Wir haben es einfach runtergeschrieben und der Chef hat dann seine eigene Version daraus gemacht. Viele sind daran zerbrochen. Seine Sekretärinnen wechselten fast jährlich. Ich kann Ihnen gar nicht sagen, wie sehr ich diesen lila Stift gehaßt habe.“

---

Die Gefahr von derartigen „Erblasten“ liegt weniger in dem Brauchtum („lila Stift“) als vielmehr in der Verselbständigung der damit einhergehenden Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Hierzu sei noch ein weiteres Beispiel aufgeführt.

---

Das Unternehmen hatte seit jeher höchste Qualität und fast ausschließlich für den heimischen Markt produziert. Mit dem Ziel, neue Märkte im Ausland zu erobern, setzte sich der Junior mit einem Team zusammen, um preisgünstige Produkte für den Export zu entwickeln. Als die Diskussion um eine Sicherheitsvorrichtung ging, die aus Kostengründen eingespart werden sollte, stieß der Junior auf vehementen Widerstand der Ingenieure. Erst nachdem er versprach, diese Entscheidung dem Entwicklungschef schriftlich zu geben, konnte er sich durchsetzen.

Als 7 Jahre später eine Beanstandung kam, präsentierte der Entwicklungschef sofort seine schriftliche Entlastung.

---

Auch hier hatten sich tradierte Verhaltensweisen bis weit nach dem Ausscheiden des Seniors hinaus erhalten. Sicherheit war stets das oberste Gebot gewesen. Um von derartigen ungeschriebenen Gesetzen abzuweichen, mußte man sich absichern. Es ist äußerst schwierig, solche Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu ändern. Aus den Interviews lassen sich aber einige Handlungsempfehlungen ableiten:

- Oberstes Gebot ist, von Anfang an laut und oft die Ziele und die Art und Weise, wie diese erreicht werden sollen, den Mitarbeitern deutlich zu machen.

- Noch wichtiger ist, daß man sich konsequent an selbst aufgestellte Vorgaben hält und sie durch das eigene Handeln vorlebt.
- Schließlich sollte Fehlverhalten mit Sanktionen verbunden sein, d.h. zum Beispiel, daß Lösungen nur noch in Teams erarbeitet werden in denen der Einzelne seine Autonomie verliert oder, daß bestimmte Aufgaben an andere Mitarbeiter gegeben werden. Manchmal kann es auch unvermeidbar sein, sich von einem Mitarbeiter zu trennen.

Das Ankämpfen gegen unerwünschte, aber tiefsitzende Verhaltensweisen kann überlebensnotwendig für ein Unternehmen werden, wenn die dazu ehemals passende Leitfigur nicht mehr da ist. Wenn Mitarbeiter gewohnt sind, nur Briefentwürfe zu schreiben, dann bedarf es eines Chefs, der die Inhalte korrigiert. Will man sich aber diese Arbeit als Vorgesetzter nicht mehr machen, muß Vertrauen glaubhaft aufgebaut und die Selbständigkeit der Mitarbeiter gefördert werden. Vielleicht ist es dazu sogar notwendig, alle „lila Stifte“ vor den Augen der Mitarbeiter zu vernichten.

## 8. Kleine Zeichen haben oft große Wirkung

Kommunikation findet auch unbewußt statt. Es ist erstaunlich anzusehen, welche Effekte unbewußte Zeichen des Chefs auf die Mitarbeiter haben.

---

*Als zuverlässiger und langjähriger Lieferant des Bergbaus hatten sich mentale Besonderheiten im Unternehmen etabliert. Durch den enormen Aufstieg der Kohle nach dem zweiten Weltkrieg und dem schier unendlich scheinenden Bedarf, hatte sich eine elitäre, ja fast überhebliche Denkart bei allen Unternehmensangehörigen ausgebreitet. Darüber hinaus gestärkt durch das Wissen um die hohe Qualität der eigenen Produkte, war man sich einig, daß diesem Unternehmen nichts passieren könne.*

*Als Ende der 80er Jahre durch die Entwicklungen im Bergbau ein neuer Kurs eingeschlagen werden mußte, setzte die Geschäftsführung das Ziel,*

**Zum Aufbau einer eigenen Kultur muß mit unerwünschten Brauchtümern gebrochen werden**

*eine schlagkräftige und international tätige Firma zu werden, die unabhängig vom Bergbau ist. Dazu mußten alle umdenken. Die Entwicklungsabteilung mußte industriespezifische Innovationen erfinden, der Verkauf mußte zu einem echten Vertrieb werden.*

*Trotz der knapper werdenden finanziellen Mittel setzte der Junior durch, daß zunächst die gesamte untere Etage des Firmengebäudes umgebaut wurde. Empfing man früher seine Besucher nostalgisch in der kirschbaum-vertäfelten Eingangshalle mit lebensgroßer Puppe in Bergmannsuniform und dem Kohlebrocken mit Abbauhammer, sollte sich dies nun ändern. Die Kirschbaum-Vertäfelung wich einer freundlichen hellen Farbe und die Bergbauutensilien einer kleinen Ausstellung über die Einsatzgebiete der firmeneigenen Produkte. Hinter der ersten Tür war nun ein Empfang anstelle des Einkaufsbüros und im Zwischengang vom Firmengebäude zum Betrieb mußte das Planungsbüro neuen Besprechungsräumen weichen.*

**Implizite Kommunikation muß die offiziell verkündeten Ziele unterstützen**

Hier wurden gegenüber den Mitarbeitern und Besuchern gleich mehrere Zeichen gesetzt. Die Nachricht könnte in etwa lauten:

- Das Unternehmen ist innovativ und weltweit an wichtigen Projekten beteiligt (Ausstellung).
- Im Vordergrund steht die Kundenorientierung, nicht die Verwaltung (Empfang durch Rezeption, nicht Einkauf).
- Vertrieb, Entwicklung und Produktion reden gemeinsam miteinander (Teamräume).

Aus den Gesprächen mit den Mitarbeitern war klar zu erkennen, daß genau diese implizite Nachricht angekommen ist. Durch die Umbaumaßnahme dokumentierte die Geschäftsleitung, daß es ihr Ernst ist mit den offiziell herausgegebenen Zielen.

Stimmt diese implizite Kommunikation nicht mit den offiziell ausgesprochenen Zielen überein, hat sie eine sehr kontraproduktive Wirkung. Sie hat die Macht, alle Ziele unglaubwürdig erscheinen zu lassen. Dies reicht sogar bis in den privaten Bereich des Unternehmers hinein, wie die beiden folgenden Beispiele zeigen. Noch einmal sei eine Mitarbeiterin zitiert.

---

*„Unser Junior hat eine sehr angenehme Kindheit genossen und sich eher um Tennis und andere Nebenbeschäftigungen gekümmert als um die*

*Firma. Studiert hat er in Frankfurt und auch dort geheiratet. Als er das Unternehmen hier übernommen hat, behielt er seinen Wohnsitz bei. Er fährt jeden Tag von Frankfurt eine Stunde hier hin und zurück. Ich glaube, er sieht das hier eher als Job und wäre auch bereit, das Lebenswerk seines Vaters zu verkaufen.“*

---

Nur sehr wenige der befragten Unternehmer wohnten nicht in dem Ort ihrer Firma. In allen Fällen wurde dies von den Mitarbeitern negativ bemerkt. Sie werteten die Wahl des Wohnsitzes als deutliches Zeichen für die fehlende Identifikation des Juniors mit dem Unternehmen: „Wenn sich der Chef schon nicht mehr mit dem Laden identifiziert, warum sollen wir es dann tun?“

Unbewußte Signale, wie sie durch die Wahl des Wohnsitzes erfolgen, werden von den Junioren zumeist deutlich unterschätzt. Gerade bei einem neuen Chef werden solche Punkte besonders kritisch begutachtet, um eine Einschätzung der Grundeinstellung zu erlangen. Dieses kritische Betrachten ist Ausdruck der Ängste, die Mitarbeiter vor dem Neuen haben.

Es ist blauäugig zu meinen, die Mitarbeiter bekämen Details aus dem Leben des Juniors nicht mit. Ein Junior-Unternehmer erzählte wie folgt.

---

*„Seit Jahren ziehe ich mich mehr und mehr aus dem Unternehmen zurück und trete zunehmend in den Hintergrund. Meine beiden Prokuristen leiten das Unternehmen hervorragend. So bleibt mir Zeit, mich um unser Haus in Nizza zu kümmern. Aber das bekommen die Mitarbeiter ja nicht mit, da ich sowieso oft nicht im Büro bin.“*

*Tatsache ist, daß es die Mitarbeiter sehr wohl mitbekommen und sich enttäuscht in den Interviews darüber äußerten. Sie werten das Verhalten des Juniors als Desinteresse am Unternehmen und ihrer Person.*

---

## 9. Bewahren Sie Erhaltenswertes

### **Auch unter veränderten Bedingungen können alte Prinzipien gelten**

Viele Unternehmer, die heute ihre Firma auf die Nachfolge vorbereiten, waren in den 60er bis 80er Jahren sehr erfolgreich. Dieser Erfolg kam nicht von ungefähr. War in Zeiten ständigen Nachfragezuwachses und Angebotsmangels das Hauptproblem, ausreichende Produktion zu garantieren und dabei die Produktionskosten möglichst gering zu halten, so hat sich die Wettbewerbssituation heute in den meisten Industrien grundlegend geändert. Heute erzielen viele Unternehmen ihre Erfolge eher auf der Marktseite. Gute Produkte allein reichen für Erfolg nicht mehr aus. Trotzdem haben die Senior-Unternehmer offensichtlich einiges richtig gemacht, sonst stünden ihre Unternehmen nicht heute zur Nachfolge an.

Es kann für die Nachfolger lohnend sein, sich über Erhaltenswertes Gedanken zu machen. Dies gilt nicht nur für die strategischen Ziele des Unternehmens, wie dies oft geschieht. Auch Führungsprinzipien und -instrumente können weiterleben in einem anderen Führungsstil. Ein Beispiel kann das Anliegen verdeutlichen.

---

*Der Senior war immer sehr sparsam mit Preisnachlässen. Hier hatte er seine Prinzipien. Unter Mitarbeitern kursierte das scherzhafte Gerücht, auf die Gewährung von Rabatten stünde die Todesstrafe. Um dieses Prinzip durchzusetzen, bewilligte er jede Ermäßigung persönlich und nach seinem eigenen Ermessen.*

*Als der Junior das Unternehmen übernahm, erkannte er schnell die Vorzüge, von Kunden nicht gegeneinander ausgehandelt werden zu können. Auch er wollte eine straffe Preispolitik. Gemäß seines Führungsideals, wollte er sich aber nicht um jeden Auftrag selber kümmern müssen. Er formulierte ein strenges Regelwerk zusammen mit dem Vertriebschef, in welchem das Gedankengut des Seniors wiederzufinden war. Innerhalb dieses Regelwerks, so wurde vereinbart, könne sich der Vertrieb nach eigenem Ermessen frei bewegen. Nur darüber hinausgehende Preisnachlässe sollten mit ihm abgestimmt werden. Gleichzeitig stellte der Junior die Entlohnung der Vertriebsleute von einer umsatzorientierten auf eine deckungsbeitragsorientierte Erfolgsmessung um. Dadurch stellte er sicher, daß der gewährte Rahmen möglichst selten ausgenutzt wurde.*

---

Immerhin die Hälfte der interviewten Junior-Unternehmer verfeinerte auf diese oder ähnliche Weise das Entgeltsystem. Die meisten beschränkten sich dabei nicht nur auf den Vertrieb, sondern versuchten auch, möglichst viele andere Unternehmensbereiche mit einzuschließen. In fast allen Fällen sind sowohl die Unternehmensleitung als auch die Mitarbeiter zufrieden mit derartigen Regelungen. Die neuen Freiheiten und die Möglichkeit, mehr Geld zu verdienen, spornten zumindest im Vertrieb zu zielkonformerem Verhalten an. Die bessere Einhaltung von Zielen führte zu Ergebnisverbesserungen und vor allem zu einer deutlichen Entlastung des Chefs. Es kann sich also lohnen, auch in anderen Unternehmensbereichen bewährte Grundsätze des Seniors in ein Regelwerk zu fassen und damit für das Unternehmen zum einen zu erhalten und zum anderen für die eigenen Ziele einzusetzen.

Das folgende Beispiel zeigt, wie wertvoll dies für das Unternehmen sein kann. Dabei spielt es keine Rolle, daß auch dieser Fall mit dem Vertrieb zu tun hat.

---

*Durch starke Mechanisierung waren in den letzten 20 Jahren viele Unternehmen der Branche auf der Strecke geblieben. Hinzu kam eine vollständige Internationalisierung der Märkte, die den Kostendruck weiter erhöhte. Das Unternehmen hatte seit Jahren immer die modernsten Maschinen gehabt und teilweise 10% des Umsatz investiert. Dadurch war eine so gute Kostenstruktur erreicht worden, daß man auf den Weltmärkten wettbewerbsfähig geblieben war.*

*Als aufgrund der Krise im Maschinenbau keine innovativeren Maschinen mehr zu kaufen waren, schmolz mit jedem Jahr der technische Vorsprung dahin, und bald war der Lohnnachteil gegenüber der ausländischen Konkurrenz nicht mehr wett zu machen. Eine Spezialisierung auf Sonder- und Nischenprodukte war die einzige Überlebensstrategie.*

*Da die teuren Maschinen nur dann billig produzierten, wenn sie ausgelastet waren, hatte man schon früh eine sehr detaillierte Kostenrechnung installiert. Mit ihrer Hilfe wurden Auslastung und Durchschnittskosten akribisch beobachtet. Jetzt, da man die volumenmäßig kleineren Spezialprodukte mit Mühen am Markt plazieren mußte, stellte sich die Frage nach der Erfolgsberechnung für den Vertrieb. Der Junior wechselte von einer umsatzabhängigen Bezahlung zu einer Bezahlung anhand der*

*durchschnittlichen Produktionskosten. Je höher die Auslastung der Maschinen ist, desto geringer sind die Kosten. Je geringer die Wechselkosten von einem Produkt zum nächsten sind, desto höher ist die Auslastung. Durch diese ungewöhnliche Bezahlweise für einen Außendienstler, schaffte er Anreize, große Stückzahlen für ein Produkt mit entsprechendem ähnlichen Lieferzeiten zu verkaufen und dadurch preiswert produzieren zu können.*

---

Das Beispiel ist zwar recht technisch. Es zeigt aber, wie ein Grundgedanke des Vaters auch unter ganz neuen Bedingungen erhalten werden konnte und auch heute noch wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Auf den ersten Blick hätten die neuen Markt- und Produktionsbedingungen vielleicht völlig andere Denkweisen provoziert.

## 10. Zum Schluß: Bleiben Sie sich selber treu

### **Juniorern ver- ändern an der strategischen Grundaus- richtung nur wenig**

Schließlich sei noch eine Warnung ausgesprochen. Obwohl hier viel von Veränderungen die Rede war - man wird nicht dadurch ein guter Nachfolger, daß man dem Unternehmen möglichst schnell seinen eigenen Stempel aufdrückt.

Nur in jedem fünften der befragten Unternehmen hatte der Junior grundlegende Änderungen in der Produktpalette oder dem Marktauftritt des Unternehmens durchgeführt. In den meisten Fällen blieben also die Grundpfeiler des Unternehmens unverändert.

### **Der Füh- rungsstil hin- gegen ändert sich immer**

Zwar zeigen die Gespräche eindeutig, daß mit einem Generationswechsel grundsätzlich ein kollegialerer Führungsstil in das Unternehmen kommt und daß dieser auch von Dauer ist. Die verstärkte Einbindung von Mitarbeitern muß aber nicht zu Umbrüchen führen. Läßt es die Situation des Unternehmens zu, kann so ein Prozeß sich durchaus auch über mehrere Jahre erstrecken.

Änderungen an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens oder der Art und Weise, wie in dem Unternehmen zusammengearbeitet wird, sollten in dem Maß geschehen, wie dies notwendig

ist – etwa aufgrund von Marktveränderungen – und wie es der Persönlichkeit des Unternehmers entspricht. Nichts ist unglaublicher als ein Führungsstil, der nicht gelebt wird, Versprechen, die nicht gehalten werden oder Unternehmensleitlinien, die nur auf dem Papier stehen. Auch hier sei noch einmal ein abschließendes Beispiel aufgeführt.

---

*Seit dem ersten Tag seines Eintritts tönt der Junior laut und an alle, daß er Eigeninitiative und Selbstverantwortung will. Lächelnd läuft er durch die Firma, klopfte jedem auf die Schulter oder findet ein paar nette Worte. Dieses für den Außenstehenden offene und kollegiale, fast herzliche Verhältnis verliert stark an Glanz, wenn man die Meinung der Mitarbeiter diesen Beobachtungen gegenüber stellt.*

*So berichteten einige von mehreren enttäuschenden Ereignissen, die daran zweifeln lassen, wie ernst die Mitarbeiter tatsächlich genommen werden. So wurden Verbesserungsvorschläge, die im Rahmen des neuen innerbetrieblichen Vorschlagswesens eingereicht wurden, liegengelassen und kamen irgendwann als Vorschläge des Chefs wieder auf den Tisch. Einmal wurden sogar zwei notwendig gewordene Entlassungen nur eine Stunde vor einer Jubiläumsfeier ausgesprochen. Diese und ähnliche Handlungen rufen versteckte Kritik und Demotivation hervor. Der offiziell gepflegte Umgangston wird dem Junior nicht abgenommen. Mißtrauen und Blockade sind die Konsequenz. Im Gegenzug beschwert sich der Junior dann auch, daß Besprechungen und die dort verabredeten Aufgaben und Termine nicht ernst genommen würden.*

---

Nur weil es viele so machen und weil Untersuchungen wie die hier durchgeführte suggerieren, welche Verhaltensweisen sich anbieten, sollte man seinen eigenen Vorzügen und Charaktereigenschaften nicht untreu werden. Nicht nur das obige Beispiel, sondern auch viele andere hier geschilderte Probleme und Gefahren zeigen deutlich, wie wichtig die Übereinstimmung von Reden und Handeln ist. Es ist besser, einen für die Mitarbeiter unangenehmen Führungsstil zu pflegen, an den sich jeder gewöhnen kann und der den Chef berechenbar macht, als einen, der nicht ernst genommen wird, weil man ihn im täglichen Leben selber nicht lebt.

## Zu guter Letzt

Es wurde deutlich, daß nach einem Generationswechsel auf den Nachfolger viele Fragen und Probleme zum Thema Unternehmenskultur zukommen können. Bei der Lösung dieser Probleme ist aber nicht nur der dann im Boot sitzende Junior gefragt. Auch der Senior kann im Vorfeld der Übergabe durch vorausschauendes Handeln den Weg ebnen.

Senior und Junior sollten im Vorfeld zumindest folgende drei Fragenkomplexe beantworten:

- Wie erfolgreich steht das Unternehmen momentan am Markt? Welche Elemente der Unternehmenskultur tragen wesentlich zu diesem Erfolg bei?
- Von welcher Dauer wird dieser Erfolg sein? Welche Entwicklungen in der Unternehmensumwelt können diesen Erfolg gefährden? Wie ist die Unternehmenskultur für die Zukunft darauf ausgerichtet?
- Auf welchen Unternehmensfeldern (Produktbereiche oder Funktionen) muß das Unternehmen in Zukunft dazu lernen?

Erfahrungsgemäß sind diese Fragen nicht ganz leicht zu beantworten. Dies gilt besonders dann, wenn dabei eine gehörige Portion Selbstkritik angebracht wäre. Das Verhältnis zum designierten Nachfolger sollte ausreichend gut sein, um die Fragen gemeinsam zu diskutieren.

Wer ein gesundes Unternehmen mit Zukunftsperspektive übergibt, kann auf mehr Stabilität hoffen. Je größer der Handlungsbedarf im Unternehmen ist, desto schneller wird der Junior versuchen müssen, Dinge zu ändern.

Ein vorausschauender Unternehmer sollte rechtzeitig das Zepter aus der Hand geben, nicht erst, wenn die Gesundheit eine erfolgreiche Führung nicht mehr zuläßt. Perspektiven für die Zeit danach erleichtern den Ausstieg.

Der Junior sollte ein klares Einstiegskonzept haben. Die Probleme, die durch die Umsetzung neuer Ideen oder die Einführung

eines neuen Führungsstils auftreten, sollten nicht unterschätzt werden. Angst und Unsicherheit bei den Mitarbeitern entstehen durch Unwissen, nicht durch Wissen. Daher sollten alle Ziele klar und deutlich vermittelt werden. Das Ziel eines jeden Junior-Unternehmers sollte es sein, so schnell wie möglich das Vertrauen der Mannschaft zu gewinnen. Nur durch Glaubwürdigkeit in Wort und Tat und durch die Unterstützung der Mitarbeiter kann die anvisierte Unternehmenskultur auf Dauer Realität werden.

Nicht alles, was war, muß umgestürzt werden. Vieles ist erhaltenswert, ob es um Handlungsprinzipien oder das Know-how der Mitarbeiter geht. Daher sollten Veränderungen an der Unternehmenskultur im notwendigen Rahmen bleiben und sollte nicht um jeden Preis die eigene Note aufgedrückt werden.

Das, was für die Zukunft des Unternehmens oder den eigenen Führungsstil hinderlich ist, sollte in Angriff genommen werden. Auch hier spielt die Art und Weise der Kommunikation eine große Rolle. Wer etwas sagt, sollte sich auch selber daran halten.

Bei allem ist Geduld gefragt. Nicht alles läßt sich sofort umsetzen, und nicht alles muß sofort geschehen. Manch ein Mitarbeiter wird es durch Fleiß und gute Arbeit später einmal danken, wenn man ihm die Chance und Zeit gibt, sich an neue Anforderungen und Gegebenheiten zu gewöhnen.

## Grundlagen der Studie

Die vorgetragene Ergebnisse basieren auf Gesprächen in 15 mittelständischen Unternehmen. In allen Unternehmen wurde mit dem derzeitigen Inhaber-Geschäftsführer (Junior), einem leitenden Angestellten und mindestens einem Mitarbeiter ohne leitende Aufgaben gesprochen. Insgesamt wurden 49 Tiefeninterviews geführt, die jeweils zwischen 1 und 4 Stunden dauerten.

In allen Unternehmen war die Nachfolge bereits vollständig abgeschlossen. Dem Senior unterlagen keine operativen Aufgaben mehr. Dabei wurden Unternehmen ausgesucht, in denen dieser Prozeß unterschiedlich lange zurücklag. Schied der Senior in einem Fall erst vor einem halben Jahr aus, hatte er in einem anderen bereits vor 27 Jahren das Unternehmen verlassen. Dieses Vorgehen ermöglichte die Bewertung der Nachhaltigkeit von Veränderungen.

Grundlage der Gespräche war ein umfangreicher Interviewleitfaden, mit dessen Hilfe alle als relevant erachteten Aspekte der Unternehmenskultur strukturiert bestimmten Auswertungskategorien zugeordnet werden konnten. Ungleich eines starren Fragebogens wurden viele offene Fragen gestellt und Bewertungen erbeten, die bestimmte Kategorien des Interviewleitfadens thematisierten. Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, die vielfältigen und unterschiedlichen Ausprägungen von Unternehmenskultur in den untersuchten Unternehmen zu berücksichtigen.