

Die undankbare Prinzenrolle

In mittelständischen Unternehmen stehen 64 000 Führungswechsel an – aber viele Seniorchefs tun sich schwer mit der Übergabe

Schlechte Aussichten für den Familienbetrieb der Royals: Königin Elizabeth ist jetzt 75 Jahre alt und will das Zepher immer noch nicht aus der Hand geben. Damit hat sie nach Ansicht etlicher Unternehmensberater den Zeitpunkt für eine geglückte Übergabe längst verpasst. Doch die Queen befindet sich in guter Gesellschaft: mit dem deutschen Mittelstand. Auch wenn es nicht gleich um ein Königreich geht, ist „die überwiegende Mehrheit der Gründer kleiner und mittelgroßer Familienunternehmen unfähig zu einer großzügigen, vertrauensvollen Übergabe an die nächste Generation“. So zumindest lautet das Ergebnis einer Untersuchung zur Unternehmensnachfolge von Volker Heyse, Professor an der Privaten Fachhochschule des Mittelstandes in Bielefeld.

Der typische Gründer hat sein Haus nach seinem Stil geprägt und kann es kaum ertragen, Einfluss und Verantwortung zu teilen, weswegen er die Übergabe so lange wie möglich hinauszögert. Sein Führungsstil ist patriarchalisch, die

Firma ist die Familie, die Familie ist die Firma. Ein Selbmademan und mit nur wenigen Vertrauten. Entsprechend groß ist der Druck auf die Unternehmerrinder, sich für oder gegen den Betrieb, für oder gegen die Familie zu entscheiden. Sie werden von klein auf als Juniorchefs gehandelt, und nur widerwillig wird ihnen eine freie Berufswahl eingeräumt.

Der charismatische Senior

Ideal ist es, wenn der Junior bei der Übernahme der Firma nicht älter als 35 Jahre alt ist. Doch in der Regel hat er erst zehn Jahre später das Sagen; zumindest bei einem Wechsel von der ersten zur zweiten Generation. Das bedeutet, der Juniorchef hat entweder längst einen anderen Beruf oder saß schon zu lange auf der Wartebank.

Familienbetriebe ziehen ihre Stärke aus der Individualität ihres Chefs, seinen Ideen und Kontakten. Traditionen und Gewohnheiten können für den Nachfolger aber auch zur Belastung, die Erfolge des Vaters zur Hypothek werden.

Feuer am Brennen halten

Der Unternehmensberater Toni Ploner kennt das Nachfolgerproblem aus eigener Erfahrung. Sein Urgroßvater gründete einen Maschinenhandel, später wurde ein großes Autohaus daraus. Selbstredend sollte er in die väterliche Fußstapfen steigen. Sein Interesse für Architektur hatte niemand in seiner Familie ernst genommen, es war keine Frage, dass er als einziger Erbe das Unternehmen weiterführen würde. Zehn Jahre lang hat er sich den familiären Verpflichtungen untergeordnet, inzwischen geht er seinen eigenen Weg und nutzt seine persönlichen Kronprinz-Erfahrungen bei der Beratung von Familienunternehmen. Eine wichtige Erkenntnis gibt er dabei allen Erben mit auf den Weg: Ein Vermächtnis hat immer zwei Aspekte. Einerseits den materiellen – was aus der Firma und dem Vermögen wird –, auf der anderen Seite aber auch den geistigen Aspekt, die Ideale und Ideen der Vorfahren. Sein Fazit: „Tradition ist nicht, Asche zu bewahren, sondern das Feuer am Brennen zu halten.“ *Birgitt von Maltzahn*

So beneidenswert es von außen aussehen mag, Erbe einer Firma zu sein, so schwierig ist die Kronprinzen-Rolle in der Praxis. Jede berufliche und private Entscheidung ist eine Entscheidung für oder gegen das Unternehmen; außerdem wird der Junior immer an der Persönlichkeit des Vaters gemessen und steht unter starkem Erwartungsdruck. Beispiel *Wal-Mart*: Um den Gründer der amerikanischen Handelskette, Sam Walton, rängen sich die skurrilsten Anekdoten über seine Sparsamkeit und seinen Einfallsreichtum – sein Sohn Robson gilt da nur noch als diszipliniert und farblos, obwohl er das Unternehmen außerordentlich erfolgreich führt.

Für das Gelingen einer Firmen-Übergabe ist es wichtig, dass sich der Nachfolger nicht als „junger Senior“ versteht, sondern als eigenständige Persönlichkeit, die nach ihren Überzeugungen unternehmerische Entscheidungen fällt. Die ältere Generation muss akzeptieren, dass der oder die Nachfolgerin anders handelt, als sie es selbst tun würde.

Die zweite Generation ist erfahrener auf dem Gebiet der Übergabe; sie kann früher loslassen, hat mehr Abstand zum Firmengeschehen und findet auch Bestätigung außerhalb des Unternehmens. Während die Aufbau-Generation meist alle Kraft und Mittel in die Firma investierte, hat die zweite Generation bereits Zeit für Hobbys und die Verwaltung des Vermögens. Auffallend, so die Untersuchung, ist auch die Bereitschaft der zweiten Generation, die Unternehmensleitung in die Hand einer Tochter zu legen, während die Gründer stark auf männliche Nachfolger fixiert sind. Obwohl der zweiten Generation das Abgeben von Macht und Einfluss leichter fällt und sie auch eher bereit ist, einen Geschäftsführer außerhalb der Familie zu suchen, bedeutet dies nicht unbedingt kontinuierlichen Erfolg. Zumindest war das in der Vergangenheit so. Eine Untersuchung aus dem Jahre 1996 besagt, dass die Übergabe eines Familienunternehmens an Sohn oder Tochter noch in zwei Dritteln aller Fälle klappt; eine Generation später aber in 78 Prozent aller Fälle scheitert – das heißt die Firmen werden aufgelöst oder verkauft. Allein in diesem Jahr stehen in 64 000 mittelständischen Unternehmen Führungswechsel an.