

Die Dinge vom Ende her denken

Übernehmen statt nachfolgen. Warum es höchste Zeit ist, die Nachfolge vom Nachfolger her zu denken.

In einer Vielzahl von Nachfolgeprozessen steht am Anfang explizit oder zumindest implizit die Frage im Raum, ob der oder die Nachfolger geeignet sind für die ihnen zugeordnete Zielrolle im Familienunternehmen. Diese wird meist definiert aus einer Mischung von organisatorischen Gegebenheiten, der Art und Weise, wie der Übergabende seine Rolle im Laufe seiner Tätigkeit ausgeformt hat und einer Reihe von gewachsenen, impliziten Annahmen, was einen guten Unternehmer ausmacht. Der Einarbeitungs- und Lernprozess folgt auch heute noch oft dem Gedanken, dass man „sich seine Sporen erstmal verdienen muss“, und ist daher häufig unstrukturiert und zeitlich nicht klar terminiert. Kurz gesagt: Es werden Unternehmer gesucht, aber es wird Unterwerfung erwartet. Man möchte Führung sehen, schafft aber keine klaren Rollen. Die Firma soll weiterentwickelt werden, aber Strategie und Organisation dürfen nicht grundsätzlich hinterfragt werden. Es wird einseitiges Commitment des Nachfolgers eingefordert ohne klare Meilensteine und Zielschiene für die Übergabe seitens des Übergabenden.

Es werden Unternehmer gesucht, aber es wird Unterwerfung erwartet.

Nun geschehen diese Dinge weder aus Boshaftigkeit noch aus Inkompetenz – in der Regel sind die Beteiligten erfahren, intelligent und wünschen sich alle einen guten Ausgang des Übergabeprozesses. Vielmehr sind es unausgesprochene Annahmen und eine Vielzahl psychologischer Prozesse, die die guten Absichten von Anfang an konterkarieren. Hier nur einige Beispiele:

- Verzerrte Rückschau: Familienunternehmer leiden wie alle anderen Menschen auch unter selektiver Wahrnehmung – man verdrängt häufig feierlich und überhöht positive Erinnerungen; deshalb ist es auch ex post deutlich einfacher, die Erfolgsgeschichte der eigenen Firma zu erzählen, als ex ante die Strategie für die Zukunft zu beschreiben.

- Der Pawlow'sche Hund: Wenn man mit bestimmten Verhaltensweisen in der Vergangenheit Erfolg hatte, so werden diese für einen selbst leicht zu unumstößlichen Glaubenssätzen und Erfolgsrezepten für die Zukunft – obwohl sie vielleicht in der Welt von heute oder morgen kontraproduktiv sind.

- Illusion der Neutralität: Es ist häufig eine Illusion zu glauben, man könne als Familienunternehmer seine Führungskräfte oder gar seine eigenen Kinder neutral beurteilen und würde große Freiräume ermöglichen; stattdessen ist man Teil eines Systems – und so beeinflusst das eigene Handeln auch die Personen um einen herum. Nicht selten wachsen daher unter großen Bäumen Pilze und bei Personalentscheidungen dominiert das Prinzip der Selbstähnlichkeit.

- Unterschätzter Zeitbedarf: Lernen bei Erwachsenen dauert lange und es wird häufig unterschätzt, dass das „Ein-Lernen“ von Fähigkeiten und Verhaltensmustern genauso lange dauern kann wie das „Er-Lernen“ dieser Dinge. Typischerweise brauchen Übergabender und Übernehmender sechs bis acht Jahre, bis dieser Prozess abgeschlossen ist.

- Umgang mit Komplexität: Beherrschung und Begrenzung der Komplexität von Geschäften und Organisationen waren durch klare, patriarchalische Führungsstile möglich. Heute ist Begrenzung meist nicht mehr möglich oder wünschenswert und es geht vielmehr um den richtigen Umgang mit einer sich weiter beschleunigenden Komplexität auf allen Dimensionen – und dies kann letztlich nur noch in exzellenten Teams gelingen, die auf Sicht fahren und sich immer wieder neu und flexibel ausrichten.

Daniel Kahnemann – seines Zeichens Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger – beschreibt diese und viele weitere relevante Prozesse in unserem Kopf in seinem wunderbaren Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ eingängig – ich empfehle es jedem Familienunternehmer als Lektüre. Denn mehr langsames, reflektiertes Denken bei der Nachfolgegestaltung und weniger schnelles,

impulsgesteuertes, verzerrtes Denken ist wichtig bei einer erfolgreichen Gestaltung seiner Nachfolge.

Wenn das nun alles so schwierig ist, wie könnte dann ein besserer Grundsatz zur Gestaltung der Nachfolge aussehen? Ähnlich wie eine Unternehmensstrategie als Extrapolation der Vergangenheit in die Zukunft heute nicht mehr funktioniert, muss sich auch die Gestaltung von Nachfolgeprozessen grundlegend wandeln. Dies ist auch deshalb der Fall, weil die besten Unternehmer in der Folgegeneration heute viele Alternativen haben und es für sie schwer vorstellbar ist, früh und mit begrenzter Information Lebensentscheidungen zu treffen.

Statt des klassischen evolutorischen Denkprozesses – also der Extrapolation der Vergangenheit in die Zukunft – empfehle ich dringend, bei der Gestaltung von Nachfolgeprozessen vom Ende her zu beginnen. Ausgangspunkte sind dann zum einen die Persönlichkeit sowie die Präferenzen und Fähigkeiten des oder der Übernehmenden und zum anderen der nächste strategisch stabile und erfolgreiche Zielzustand für das Familienunternehmen nach erfolgter Übergabe in fünf oder zehn Jahren.

Es ist wichtig, der nachfolgenden Generation zu helfen, ihre eigene Haltung zum Familienunternehmen zu entwickeln, Rollen und Organisation auf ihre Fähigkeiten und Präferenzen zuzuschneiden (und nicht umgekehrt)

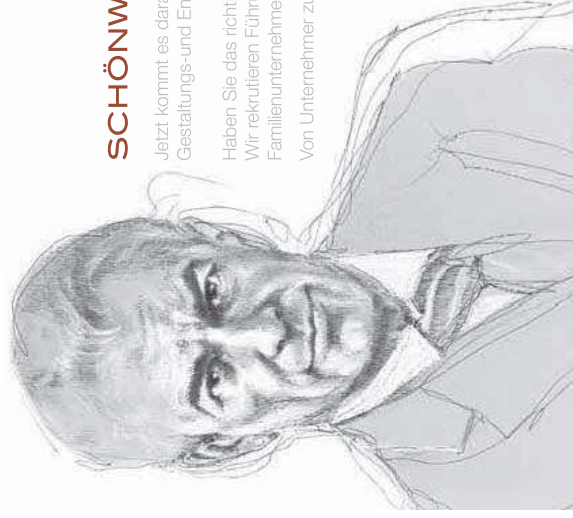
und sie aktiv zu ermuntern, außerhalb des „Kokons“ des Familienunternehmens Führungserfahrung zu sammeln.

Für das Familienunternehmen gilt es, Nachfolgeprozesse auch als Chance für positive Veränderung zu sehen und nicht nur als Risiko. Der Eintritt einer neuen Generation von Familienmitgliedern ist die ideale Gelegenheit, alte Zöpfe in puncto Strategie, Organisation, Prozesse oder Technologie abzuschneiden und durch neue, zukunftsweisende Konzepte zu ersetzen.

Den Übergabenden sei geraten, der nächsten Generation Zeit und Freiheitsgrade beim Angang ihrer unternehmerischen Gestaltungsaufgabe zu geben. Gute Ratschläge sind dann hilfreich, wenn sie aktiv eingefordert werden, aber manche Fehler muss man halt auch selbst machen dürfen. Gerade die Übergabenden, die unternehmerisches Vermögen wirklich als geliebtes Vermögen nachfolgender Generationen sehen, werden – bei langsamem Denken im Kahnemann'schen Sinne – zu der Erkenntnis kommen, dass es hilft, Nachfolgeprozesse vom Ende her zu denken. ●



Dr. Karsten Schween ist langjähriger Berater und Berater von Inhabern und Familienunternehmen. Er ist Netzwerkpartner der INTES Akademie für Familienunternehmen.



SCHÖNWETTER KÖNNEN VIELE.

Jetzt kommt es darauf an: Ruhige Hand, kühler Kopf, Mut, Gestaltungs- und Entscheidungskraft, Kommunikation.

Haben Sie das richtige Team an Bord? Wir rekrutieren Führungspersönlichkeiten und begleiten Familienunternehmen seit 1972. Durch alle Zyklen und Krisen. Von Unternehmer zu Unternehmer. Von Mensch zu Mensch.



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Familienunternehmen@hochusmummert.com
Düsseldorf | Frankfurt | Hannover | Hamburg | München | Stuttgart