

„Miteinander reden hilft!“

Norbert Lang im Interview



FOTO: ROLF SCHULTES/DRUMLIN PHOTOS

Norbert Lang kümmert sich als systemischer Coach um Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen.

Norbert Lang ist Inhaber des Standorts Memmingen von KERN – Unternehmensnachfolge. Seine langjährige Erfahrung in der Geschäftsleitung von Produktionsbetrieben und eine Ausbildung zum Systemischen Coach bilden die Grundlagen für seine Spezialisierung auf die Begleitung von Generationswechselprozessen sowohl innerhalb von Familienunternehmen als auch bei der Etablierung tragfähiger externer Nachfolgelösungen. Wir sprachen mit ihm darüber, worauf es ankommt, wenn mehrere Generationen in der Leitung des Betriebs zusammenarbeiten.

Sie haben als Berater sehr viel mit Familienunternehmen zu tun. Was ist aus Ihrer Sicht das Besondere an dieser Unternehmensform?

Das Besondere an Familienunternehmen ist eindeutig, dass die Inhaber persönlich sehr eng mit dem Unternehmen verbunden sind und deswegen eine Abgrenzung zwischen Geschäft und Privatleben nur selten gegeben ist. Es geht also nie nur um ein abstraktes Unternehmen als wertschöpfende Einheit und um Zahlen, Daten, Fakten. Es geht um Identifikation, um Engagement und auch um Selbstverwirklichung. Dieser Zusammenhang macht

Familienunternehmen erfolgreicher als andere Unternehmen, da eine hohe emotionale Bindung an eine Aufgabe, gepaart mit dem Rückhalt der Familie, den Inhabern Höchstleistungen ermöglichen. Wird das eigene Unternehmen zum gemeinsamen Projekt mehrerer Generationen, setzt dieses zusätzliche Energien frei. Das kann ich im Rahmen der Begleitung von Nachfolgeregelungen immer wieder beobachten.

Ist es nach wie vor noch so, dass klassischerweise ein Kind das elterliche Familienunternehmen übernimmt und weiterführt?

Meine Beobachtungen decken sich mit diesbezüglichen Untersuchungen und verfügbaren Statistiken: War es vor 25 Jahren noch so, dass rund 70 Prozent der Familienunternehmen von Generation zu Generation weitergegeben wurden, ist das heute nur noch in etwa 50 Prozent der Fälle so. Einer der Gründe hierfür ist, dass die potenziellen Nachfolger typischerweise sehr gut ausgebildet und mit den Werten einer eigenverantwortlichen Unternehmenskultur aufgewachsen sind. Die Kombination dieser beiden Umstände macht sie zu gesuchten Führungskräften am Arbeitsmarkt. Eine dort gebotene sehr gute Bezahlung, geregelte Arbeitsbedingungen und ein gefühlt stabiles Arbeitsumfeld können dann dazu führen, dass die abhängige Beschäftigung einer Nachfolge im elterlichen Betrieb vorgezogen wird.

Mit welchen Plänen für die Übergabe und Nachfolge in Familienunternehmen werden Sie regelmäßig konfrontiert?

Prinzipiell gilt, dass jedes Familienunternehmen anders ist und die Vorstellungen, Bedürfnisse und Wünsche sehr unterschiedlich sind. Was immer vorzufinden ist, ist die Tatsache, dass allen Übergebern der sichere Fortbestand des Unternehmens sehr wichtig ist. Ihre Mitarbeiter sollen eine gute Zukunftsperspektive haben, und sie möchten, dass das, was sie geleistet haben, auch wertgeschätzt wird. Bei der familieninternen Übergabe streben die Übergeber typischerweise einen schrittweisen Übergang der Verantwortung an, damit sie Zeit haben, zum einen entstehende persönliche Freiräume sinnvoll zu nutzen und zum anderen das Vertrauen dafür zu gewinnen, dass die Nachfolger das Unternehmen so gut führen, wie man

es selbst getan hat. Falls eine familieninterne Nachfolge nicht möglich ist, ist die wichtigste Grundlage für eine externe Nachfolge, dass die Chemie zwischen Übergeber und Nachfolger stimmt. Ohne eine Basis der gegenseitigen Sympathie, einer gemeinsamen Sprache sowie ähnlicher Werte und Visionen gestaltet sich ein Verkaufsprozess sehr schwierig und scheitert mit hoher Wahrscheinlichkeit auf dem Weg bis zur Unterzeichnung des Kaufvertrags.

Welche Beobachtungen haben Sie gemacht, was die Zusammenarbeit mehrerer Generationen im Betrieb angeht?

Es gibt wunderbare Beispiele, bei denen zwei oder sogar drei Generationen in einem Unternehmen wirken und aus der Kombination von jugendlichem Elan, gereifter Professionalität und Abgeklärtheit der Senioren große Kräfte mobilisieren, die andere Unternehmen so nicht entwickeln können. Wichtig ist in diesen Konstellationen, dass sich jede Generation ihrer Rolle und Aufgaben bewusst ist und dass offen und konstruktiv miteinander kommuniziert wird. Werden die Rollen und Aufgaben nicht gut abgestimmt oder Abmachungen nicht eingehalten, führt das zu immensen Reibungsverlusten und Konflikten, die für alle Beteiligten, für die Mitarbeiter und damit das ganze Unternehmen sehr anstrengend sind.

Gibt es typische Fälle, was die Aufgabenteilung angeht?

Sehr häufig sehe ich in Betrieben, dass sich die Nachfolgergeneration um das Marketing sowie um Social Media und Digitalisierung kümmert. Je nachdem, ob es sich um ein Handels-, Handwerks- oder Produktionsunternehmen handelt, gibt es sehr unterschiedliche Schwerpunkte. Vergessen werden sollte nicht, dass die Nachfolgergeneration das Geschäft von der Pike auf lernt, um gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten kompetent auftreten zu können. Profundes Fach- und Sachwissen bildet ganz oft die Basis für das Vertrauen der Übergebergeneration in das Gelingen der Nachfolge. Hilfreich ist immer die Vereinbarung eines Übergabefahrplans, in dem Übergeber und Übernehmer die einzelnen Teilaufgabenbereiche wie etwa Einkauf, Personalleitung oder Strategieentwicklung aufschreiben und festlegen, wer ab

wann beziehungsweise bis wann welche Aufgabe verantwortlich übernimmt.

Was sind die klassischen Konfliktfelder bei der generationsübergreifenden Zusammenarbeit im Unternehmen?

In der betrieblichen Realität sehe ich sehr häufig, dass Übergeber und Übernehmer zu wenig, nicht zielführend oder nicht auf Augenhöhe miteinander kommunizieren. Was geschieht wohl, wenn zum Beispiel die Nachfolgerin gut gemeint nach vorn prescht und ein neues Konzept für die Präsentation der Ware in Geschäft und Online-Shop vorantreibt, ohne die Überbergeneration auf dem Weg mitzunehmen und einzubeziehen? Den Übergebern bleibt nur die Kritikerrolle und eventuell ein Veto. Und wozu führt das? Zu Enttäuschung und Frustration bei der Nachfolgerin, die durch gute Kommunikation leicht vermeidbar gewesen wäre. Im Gegensatz dazu will aber auch die Überbergeneration die Verantwortung oft nicht abgeben und kann nicht loslassen, weil sie sich vor allem über das Unternehmersein definiert. Wichtig ist es in jedem Fall, gegenseitige Überraschungen, Bevormundung und das unangenehme Schaffen von Fakten zu unterlassen. Wie allgemein im Leben gilt besonders auch bei der Unternehmensnachfolge: Miteinander reden hilft!

Interview: Jürgen Kuhn



In Kürze

Studie zur Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensberatung axiocon GmbH hat Inhaber und Nachfolger befragt, die sich im Nachfolgeprozess befinden oder ihn bereits durchlaufen haben. Ein wichtiges Ergebnis: Die größten Hindernisse in einer Unternehmensnachfolge werden in familiären Strukturen und Beziehungen sowie der Kommunikation gesehen. Für Teilnehmer spielen im Nachfolgeprozess sowohl weiche Faktoren wie Werte und Beziehungsstrukturen als auch harte wie Steuern, Verträge und Kennzahlen eine Rolle.

Die Studie kann per Mail an info@axiocon.de angefordert werden.

Projekt 2024

Begegnung, Forschung und Interaktion: Das Projekt 2024 ist eine Initiative des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) mit Unterstützung der EQUA-Stiftung. Es handelt sich um ein Langzeitprojekt, in dem junge Mitglieder von Unternehmerfamilien ab 18 Jahren (und darüber hinaus) auf ihrem individuellen Entwicklungsweg wissenschaftlich und bei Interesse auch persönlich begleitet werden.

www.projekt2024.de

Executive Master for Family Entrepreneurship

Um sich auf die Führungsaufgabe und andere Herausforderungen in Familienunternehmen vorzubereiten, bietet die Zeppelin Universität in Friedrichshafen den Executive Master for Family Entrepreneurship (eMA FESH). Das berufs begleitende Masterprogramm qualifiziert (potenzielle) Nachfolger, Gesellschafter und (angehende) Führungskräfte für ihre jeweiligen Rollen im Familienunternehmen.

www.zu.de/fesh

Studie: Leadership im Spannungsfeld von Gefühl und Geschäft

Was macht Unternehmerfamilien so erfolgreich? Geht die Firma wirklich immer vor? Welche Rolle spielen Emotionen, wenn es darum geht, ein Unternehmen zu leiten? In persönlichen Interviews haben KPMG und das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) große deutsche Mittelständler befragt.

<https://home.kpmg/de/de/home/themen/2016/04/firma-familie-fuehrung.html>



SMART FACTORY ASSOCIATION

Die Fabrik der Zukunft

In der Fabrik der Zukunft werden digitale Fertigungsprozesse verbunden, automatisiert und flexibel. Das Internet der Dinge, Analytik und künstliche Intelligenz werden die Effizienz in vielen Bereichen verbessern. Durch den Einsatz von Virtual Reality können Design, Produktionsprozesse und Materialflüsse optimiert werden. Zwischen Menschen und Maschinen entstehen neue Beziehungen. Produktivität und Qualität werden dadurch signifikant steigen.

Die SMART FACTORY ASSOCIATION möchte unterschiedliche Kompetenzen zur Planung, Erstellung und den Betrieb einer Smart Factory vereinen. Neben Betreibern von Fabriken, Lieferanten und Dienstleistern gehört auch die Wissenschaft zum Mitgliederkreis.

www.smart-factory-association.com

EINLADUNG ZUM VORTRAG

FABRIKPLANUNG DER ZUKUNFT INDUSTRIE 4.0, BIM, DIGITALER ZWILLING

Donnerstag, 2. April 2020 | 17.30 Uhr
Hauptstr. 53, 88326 Aulendorf

FALKENSTEIN
PROJEKTMANAGEMENT GMBH

Die Falkenstein Projektmanagement GmbH ist ein international tätiges Architektur- und Ingenieurbüro, welches seit vielen Jahrzehnten Generalplanungs- und Beratungsleistungen für komplexe Fabrikbauten erbringt. Mit über 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Standorten Aulendorf/Deutschland und Blumenau/Brasilien kann Falkenstein als leistungsstarkes Generalplanungsbüro auf mehrere hundert erfolgreich realisierte Fabrikbauten weltweit zurückblicken.

Die Veranstaltung ist kostenfrei.
Eine schriftliche Anmeldung ist erforderlich
unter: info@smart-factory-association.com