

NACHFOLGE

Next Generation: zwischen Verantwortung und eigenen Vorstellungen.

Die Nachfolge des Familienunternehmens ist seit Jahren geplant. Die Eltern wollen loslassen, doch die Aufgabe ist groß und wirft besonders bei den Kindern, die übernehmen könnten, Fragen auf: Passt dieses Leben zu den eigenen Vorstellungen? Lässt sich Verantwortung für ein Unternehmen mit den persönlichen Prioritäten verbinden?

Hier treffen unterschiedliche Sichtweisen aufeinander. Auf der einen Seite stehen Unternehmer:innen, die übergeben oder die Übergabe planen wollen. Arbeit hat für sie einen hohen Stellenwert und prägte viele Lebensbereiche – getragen von dem Verständnis der Verantwortung und des Pflichtgefühls, das über Generationen weitergegeben wurde: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“. Dieses Verständnis hat viele Unternehmen geprägt – und gleichzeitig Erwartungen geschaffen, die nicht von allen mitgetragen werden.

Auf der anderen Seite zeigen sich hingegen in der Nachfolgegeneration andere Vorstellungen: Mehr Zeit für Familie, Freiräume und Selbstbestimmung spielen eine größere Rolle. Gleichzeitig verändert sich die Art der Zusammenarbeit. Verantwortung wird stärker geteilt, Entscheidungen entstehen im Austausch. Führung wird weniger über Position definiert, sondern stärker über Kommunikation und gemeinsame Ausrichtung.

Im Gespräch über Nachfolge fällt häufig der Satz, es lasse sich niemand finden, weder im Familienkreis noch im Betrieb.

Vielmehr geht es um eine andere Frage: „Würde jemand dieses Unternehmen in seiner heutigen Form überhaupt übernehmen wollen“, so Monika Laun, Mentorin für Nachfolge und Inhaberin der novahelden. „Denn Nachfolge beginnt nicht mit der Suche, sondern mit dem Bewusstsein, wie ein Unternehmen bisher geführt wurde“, ergänzt sie.

Verantwortung übernehmen – Fehlentscheidungen zulassen.

Der Übergang von einer in die nächste Generation fordert die Bereitschaft, ein Unternehmen einerseits loszulassen und andererseits weiterzuentwickeln. Ein entscheidender Punkt wird dabei oft unterschätzt: Verantwortung entsteht nicht von heute auf morgen. Sie darf wachsen.

Das gelingt besser, wenn die nächste Generation frühzeitig eingebunden wird, Teilbereiche übernimmt und in einem gemeinsam festgelegten Rahmen agieren kann. Verantwortung entsteht im Tun – dort, wo Entscheidungen getroffen und deren Folgen getragen werden. Dazu gehört auch die Erfahrung, dass nicht jede Entscheidung im Nachgang richtig getroffen wurde. Gerade das schafft Sicherheit im Umgang mit Verantwortung und stärkt die eigene Rolle.

Verantwortung zu übernehmen bedeutet aber auch, Mitarbeitende mitzunehmen, Entscheidungen verständlich zu machen und Orientierung zu geben. Genau das entsteht nicht im Übergabemoment, sondern schon früher – in der täglichen Zusammenarbeit.

Dem Unternehmen die eigene Handschrift geben.

Ein Beispiel aus der Praxis: Der Sohn eines Familienunternehmens war überzeugt, den Betrieb genauso führen zu müssen wie sein Vater – stark operativ geprägt und direktiv geführt. Im Prozess wurde deutlich, dass die Stärken des Sohnes vielmehr in der Entwicklung neuer Geschäftsfelder liegen. Diese Erkenntnis hat die Grundsatzenscheidung seiner Übernahme beflügelt und dazu beigetragen, diese Rolle im Unternehmen anzunehmen.

Für die abgebende Generation bedeutet das, Verantwortung wirklich zu übergeben und Raum für andere, neue Wege zu lassen – auch wenn diese nicht unbedingt den eigenen Erfahrungen und Vorstellungen entsprechen.

Für die nachfolgende Generation heißt es, eigene Vorstellungen deutlich zu machen und Verantwortung unter den aktuellen Voraussetzungen anzunehmen. Dazu gehört auch, die eigene Rolle aktiv zu gestalten und nicht nur bestehende Strukturen fortzuführen.

Nachfolge gelingt dort, wo Loslassen möglich wird – und wo sich die Art der Zusammenarbeit weiterentwickeln kann. Ein Blick von außen hilft dabei, die passenden Fragen zu stellen und Unterschiede sowie Erwartungen sichtbar zu machen.

So entsteht ein gemeinsames Verständnis dafür, wie Verantwortung künftig getragen werden kann.



Monika Laun ist Unternehmerin und Mentorin. Gemeinsam mit ihrem Mann hat sie die Marketing- und Kreativagentur novahelden in Reutlingen übernommen und dem Unternehmen Schritt für Schritt ihre eigene Handschrift gegeben. Sie begleitet Nachfolgeprozesse noch bevor die Entscheidung getroffen ist.

Ihr Mentoring verbindet Einzelgespräche mit kleinen, sorgfältig zusammengestellten Gruppen aus unterschiedlichen Branchen und ermöglicht Austausch, neue Perspektiven und ein tragfähiges Netzwerk.

Ihre Erfahrung aus Marketing, Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung bringt sie besonders bei Führungsthemen ein.

Im Handwerk wird ihre Begleitung in Baden-Württemberg mit 60 % gefördert. Für rechtliche, steuerliche und erbrechtliche Themen arbeitet sie mit Kooperationspartnern zusammen.

Mehr Informationen:
novahelden.de/mentoring/