

NACHFOLGE

gelingt dort,
wo Loslassen
möglich ist.

Der offizielle Teil ist erledigt – der Notartermin liegt hinter ihnen. Das Unternehmen ist auf die drei Kinder übergegangen. Im Grunde war der gesamte Prozess nur noch eine Formalie. Schließlich arbeiten die Kinder schon einige Jahre im Familienunternehmen mit, haben verschiedene Abteilungen durchlaufen, Projekte geleitet und jeder der drei hat seinen Verantwortungsbereich übernommen. Der Übergang fühlte sich zunächst fließend an. Und doch zeigt der Unternehmensalltag inzwischen ein anderes Bild.

Wenn es um grundlegende Entscheidungen geht, wandert der Blick der Mitarbeitenden im Meeting gerne noch zum Vater. Er ist in einigen Kundenprojekten immer noch gefragt, weil er der Experte ist, gibt Empfehlungen und packt unbürokratisch mit an.

Die Konsequenz im Team? Unsicherheit. Wer hat hier das Sagen? Hinter vorgehaltener Hand fallen in der Belegschaft Sätze wie: „Der Vater hätte das jetzt aber anders entschieden“ oder „Fragen wir lieber nochmal den Senior, bevor wir das so machen.“

Eine vermeintliche Kleinigkeit, die jedoch den Keim für Missverständnisse legt und zeitweise die Kompetenz der nachfolgenden Generation untergräbt. Obwohl man die Kinder lediglich vor Fehlern bewahren möchte, führt dieses gut gemeinte Verhalten zu einer inkonsequenten Haltung. Nachfolge ist ein empfindlicher Prozess, der zwischen Kopf und Herz stattfindet – zwischen Loslassen, Übernehmen, Führen und Entscheiden. Und das gerade in Familienunternehmen.

Von Erwartungen und eigenen Vorstellungen

Auf der einen Seite stehen Unternehmer:innen der Gründergeneration, die übergeben oder die Übergabe planen. Verantwortung hat für sie einen hohen Stellenwert – getragen von Pflichtbewusstsein und dem Grundsatz: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“. Ein Prinzip, das ihren bisherigen Erfolg maßgeblich geprägt hat.

Vor diesem Hintergrund sucht die Next Generation auf der anderen Seite nach einer neuen Balance: Das bestehende Pflichtbewusstsein wird ergänzt durch mehr Selbstbestimmung, Freiräume und Zeit für Freunde oder Familie. Auch die Art der Mitarbeiterführung soll sich verändern – hin zu mehr Eigenverantwortung im Team und Vertrauen. Doch genau hier entsteht die Hürde: Oft weiß die Nachfolgeneration nicht, wie sie diesen Führungsstil konkret umsetzen kann. Vor allem mit einem bestehenden Team, das diese Herangehensweise so nicht kennt.

Dazu gehört, dass die junge Generation eigene Erfahrungen sammeln soll, um dem Unternehmen Schritt für Schritt ihre persönliche Handschrift zu geben. Ebenso braucht es eine gesunde Fehlerkultur – denn wie schon bei den Abgebenden werden sich im Nachgang nicht alle Entscheidungen als richtig erweisen. Doch diese zu treffen, ist das Fundament von Führung.

Unternehmensführung, Mitarbeiterführung und Kommunikation

Diese drei Säulen sind die wesentlichen Stellschrauben im gesamten Nachfolgeprozess. Deshalb ist es gut, eine Begleitung von außen zu haben, die kommunikativ und in Fragen der Führung unterstützt – vor, während und nach der eigentlichen Übergabe:

- **Rollenverteilung:** Wer führt operativ, wer strategisch – wer trifft die Entscheidungen und steht dafür gerade?
- **Führungskultur:** Welche Werte und welcher Führungsstil passen zur Next Generation und zum Unternehmen? Mögliche neue Ansätze brauchen Raum zur Entfaltung und die explizite Rückendeckung der vorhergehenden Generation.
- **Signale ans Team:** Mitarbeitende benötigen verbindliche Orientierung. Sobald das Team spürt, dass die Übernehmenden die volle Entscheidungskompetenz haben und diese von den Abgebenden respektiert wird, weicht die Unsicherheit dem Vertrauen.

Eine neutrale Perspektive hilft beiden Seiten dabei, sich ehrlich in die Rolle des jeweils anderen hineinzusetzen: Wie erleben die Übergebenden den Schritt des Loslassens? Und vor welchen Herausforderungen steht die Next Generation? Erst dieses wechselseitige Verständnis schafft die Basis für ein echtes Miteinander. Und dafür, wie Verantwortung künftig getragen werden kann. Nachfolge beginnt schließlich da, wo Loslassen möglich wird.

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. Ihre Erfahrung aus Marketing, Kommunikation, Führung und Persönlichkeitsentwicklung bringt sie in der Begleitung von Nachfolgeprozessen ein – bereits vor der eigentlichen Richtungsentscheidung sowie während und nach der Übergabe.

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

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

Mehr Informationen:
novahelden.de/mentoring/

