

Das Modell «Alleinherrscher» scheint ausgedient zu haben

Früher galt in Familienunternehmen ein ehernes Gesetz: das Unternehmen zuerst, dann die Familie. Daraus leitete sich auch eine Verpflichtung zur Nachfolge ab – meist der ältesten Söhne.



Diese Regeln lösen sich nun zunehmend auf. Statt Traditionen blind zu folgen, will die junge Generation vor allem den Sinn in ihren Projekten sehen. In der Nachfolge müssen sich ihre individuellen Werte und Lebensentwürfe wiederfinden – nicht umgekehrt.

Empirische Studien zeigen, dass rund 60 Prozent der potenziellen Nachfolger der sogenannten Generation Y entstammen. Geboren zwischen 1977 und 1999, gehören die «Digital Natives» zu der ersten Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist. Sie genossen eine hervorragende Ausbildung, vertreten eine generell optimistische Lebenseinstellung und streben nach Work-Life-Balance.

Unabhängigkeit, Selbstbestimmung

Diese Selbstverwirklichung ist für die Generation Y die zentrale Antriebsfeder sowohl im Privatleben als auch beruflich. Werden «Y-er» danach gefragt, was ihnen wichtig ist, nennen sie Begriffe wie Unabhängigkeit, Selbstbestimmung, Spass am Leben und an der Arbeit sowie Persönlichkeitsentfaltung. In dieser Generation steht das «Wir» weit vorn. Partnerschaft, Familie und Freunde haben hier auch angesichts beruflicher Herausforderungen einen festen Platz im Lebenskonzept.

Nachfolger dieser Generation sind bei Übernahme im Schnitt 30 Jahre jung. Verglichen mit den vorhergehenden Generationen stellen sie sich dieser Aufgabe immerhin drei Jahre früher.

Veränderte Arbeitskultur

In diesem Moment wird das Unternehmen zu einem wichtigen Teil ihres Lebens – aber eben nicht zu ihrem Leben. Lebensbereiche wie Partner, Kinder, Freunde, Sport, Weiterbildung und Netzwerke gewinnen für die jungen Nachfolger immer mehr an Bedeutung. Für die Familienunternehmen bedeutet dies, dass die Übernahme durch die junge Generation eine veränderte Arbeitskultur mit sich bringt. Die Präsenzkultur tritt in den Hintergrund. Die Delegation von Verantwortung hält in den Unternehmen Einzug. Das Modell «Alleinherrscher» scheint ausgedient zu haben.

«Unsichtbare Töchter»

Die Generation Y und das Selbstverständnis, mit der sie die Dinge auf den Kopf stellt, fegt auch einige patriarchale Muster aus den Unternehmen: Mehr als die Hälfte der Nachfolger, so unsere Erkenntnis, sind keine Erstgeborenen mehr.

Noch vor fünf Jahren titelten Wirtschaftsmagazine, wenn es um weibliche Nachfolge ging, regelmässig von den «unsichtbaren Töchtern in den zweiten Reihen». Dies hat sich verändert: Immer mehr sind es die Töchter, welche die Unternehmung übernehmen; gerade angesichts des latent bestehenden Mangels an Nachfolgern in mittelständischen Unternehmen ein gutes Zeichen.

Anlässlich einer Umfrage, welche die Continuum AG bei «NextGens» (Generation Y) anlässlich eines Anlasses durchgeführt hat, haben sich interessante Ergebnisse herauskristallisiert: Die Motive, welche für eine Nachfolge sprechen, waren verhältnismässig homogen verteilt, wobei bemerkenswert ist, dass die persönliche Chance (Gestaltungsfreiheit) und unternehmerische Chance (Branche) im Vordergrund standen. Die Befragten stehen vor Weichenstellungen in Karriere und Lebensplanungen: Die Hauptgründe gegen eine Nachfolge sind attraktive Karrierealternativen (22.7%) und unternehmerische Risiken (22.7%).

Es wird sich also künftig einiges tun bei Familienunternehmen. Bereits jung übernehmen die zukünftigen Nachfolgerinnen und Nachfolger Verantwortung für ihr Erbe. Aber anders als die Generation davor lassen sie sich nicht von der Aufgabe vereinnahmen. Sie wissen, was sie wollen, und nehmen sich die Freiheit, auch anderen Themen Raum zu geben. Sie stehen hinter ihrer Aufgabe und empfinden sie als sinnhaft.

Sie kümmern sich auch um die nächste Generation, denken und arbeiten als Netzwerk. Ihre Welt ist digital und damit quasi unbegrenzt. Und der Erfolg gibt ihnen recht.

Text: Rolf Brunner, Partner und Mitglied des Verwaltungsrates der Continuum AG.