

**Neustart statt nur nachzufolgen,
Kommentar von Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert,
in: pw 02.15, S. 116**

Das Problem vieler (potentieller) Nachfolger/innen ist es *nachzufolgen*. Bedeutet dies doch implizit: nicht selbstbestimmt den eigenen Weg zu wählen, nicht selbst zu gestalten, nicht Eigenes zu schaffen, sondern in Vorhandenes einzutreten. Und dies widerspricht unserer heutigen Vorstellung von Selbstverwirklichung, von eigener Leistung und von kreativem selbstverantwortlichem Handeln.

So bitter es sein mag, wenn man als sehr junges Mitglied einer Unternehmerfamilie durch den überraschenden Ausfall des bisherigen Unternehmers plötzlich und unerwartet die Verantwortung für ein Familienunternehmen zu tragen hat, so sehr eröffnet eine solche ungeplante Übernahme viele Freiheiten. Diese Form der Nachfolge kann nämlich zu einem echten Neustart werden:

- Erstens kennt der unvorbereitete Nachfolger meist vieles (noch) nicht, kann nicht durch Nachahmen lernen, sondern muss durch kreative oft unkonventionelle und originelle Lösungen seinen eigenen Weg finden und selbst verantworten.
- Zweitens entsteht durch den plötzlichen Ausfall des bisherigen Unternehmenslenkers im Unternehmen nicht selten eine große Lücke bzw. ein Bruch im System, weshalb das Unternehmen instabil wird. Ein fragiles Gebilde ist aber naturgemäß für Veränderungen offener als ein stabiles, denn es bedarf geradezu der (stabilisierenden) Veränderung. Der junge Unternehmer kann also auf eine solche labilere Organisation besser einwirken und damit neu gestalten als es ein stabiles und daher oft auch eher träges System zuließe. Innovationen sind deshalb gerade jetzt besonders gut möglich.

-
- Drittens empfinden die alt gedienten Mitarbeiter die Labilität des Systems und sind daher in solchen Situationen in der Regel kooperativer und unterstützen besser, als wenn das System stabil und gegenüber Neuem resistent ist.
 - Und viertens sind Machtkämpfe zwischen Senior und Junior (wie sie nicht selten in langen Übergabephasen aufgrund von ungeklärten Befugnissen an der Tagesordnung sind) natürlich nicht vorhanden, so dass alle Energie tatsächlich für das Unternehmen verwendet werden kann.

Damit ist eine plötzliche und ungeplante Übernahme eines Familienunternehmens wohl in den meisten Fällen eine anstrengende und persönlich extrem herausfordernde Variante der Nachfolge, sie ermöglicht aber einen echten Neustart mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten, Handlungsoptionen und viel Selbstverantwortung im Gegensatz zur nicht selten zermürbenden und aufreibenden und zähen Übergabe zwischen Senior und Junior mit einer längeren Überlappungsphase.

Natürlich kommt es (wie fast immer) nicht zuletzt auf alle beteiligten Protagonisten an, ob die Risiken oder Chancen überwiegen.