

Es ist selten zu früh – aber oft zu spät!

Michael Rammler, langjähriger Berater in der Druck- und Medienindustrie, im Gespräch über die Unternehmensübergabe von Familienbetrieben.

Durch die Persönlichkeit des Juniors wird zwangsläufig eine veränderte Kultur entstehen. Die Frage nach gut oder schlecht darf sich nicht stellen.

Herr Rammler, der von Ihnen gewählte Titel ist doch etwas provokant und lässt einige Rückschlüsse zu. Wie ist Ihre Erfahrung zu diesem Thema?

Michael Rammler: Leider muss ich sagen, wird in sehr vielen Fällen das Thema des Generationswechsels oder der Unternehmensübergabe sehr stiefmütterlich in den Familienbetrieben angegangen. Ich habe den Eindruck, man will sich mit diesem Thema nicht wirklich beschäftigen. Das operative Tagesgeschäft wird dazu sehr häufig als Entschuldigung für eine fehlende Zeit vorgeschoben. Es wird in der Regel so lange gewartet, bis die Entscheidung unumgänglich ist.

Sie kennen doch die wirtschaftliche Situation unserer Branche. Kann es da nicht sein, dass das operative Tagesgeschäft wirklich keinen Aufschub duldet?

Michael Rammler: Natürlich hat das Business Vorrang. Das Thema darf auch keinen exklusiven Stellenwert einnehmen, sondern sollte als Teil einer Unternehmensstrategie angesehen werden. Eine Druckerei in der heutigen Zeit zu führen ist sicherlich kein Kinderspiel und erfordert permanenten Einsatz. Nur die Denkweise: „Man hat ja noch viel Zeit!“, ist meist ein Trugschluss.

Herr Rammler, Sie sprechen von einem strategischen Ansatz. Worum genau geht es dabei?

Michael Rammler: Zunächst möchte ich betonen, dass für mich jeder strategische Ansatz das Resultat einer Einstellung und Denkhaltung ist. Um Ihre Frage zu beantworten, es geht dabei konkret um zwei wesentliche Grundhaltungen. Zum einen darf gedanklich „keine Bewertung des Seniors“ erfolgen und zum anderen geht es um die „Etablierung des Juniors“. Das mag auf den ersten Blick trivial klingen, hat jedoch entscheidende Auswirkungen. So geht es z.B. nicht um die Beurteilungen und Rechtfertigungen von Entscheidungen, die in der Vergangenheit getroffen wurden, sondern um eine Entwicklung des Juniors auf Grund seiner oder ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten sowie der derzeitigen Unternehmenslage. In anderen Worten, wir müssen die Gegenwart akzeptieren – sie ist wie sie ist – um daraus lernen zu können.

Und was heißt dieses „ist wie es ist“ für den Senior und Junior als Grundeinstellung?

Michael Rammler: Der „Senior“ hat über Jahrzehnte das Unternehmen mit seiner Persönlichkeit geführt. Auf der Grundlage seines Verhaltens und seiner Einstellung wurden Prozesse – auch informelle – etabliert und so Entscheidungen über Jahre getroffen. Mit anderen Worten: Es hat sich eine Unternehmens-



kultur entwickelt, die auf die Persönlichkeit des „Seniors“ ausgerichtet ist. Diese „Kultur“ oder „Zusammenarbeit“ oder „Jeder weiß wie der andere tickt“ hat das Unternehmen genau an die Stelle gebracht, wo es heute steht. Kein Nachfolger kann den „Senior“ 1:1 ersetzen, d. h. durch die Persönlichkeit des „Juniors“ wird zwangsläufig eine „veränderte Kultur“ entstehen. Die Frage nach gut oder schlecht bzw. richtig oder falsch, darf sich nicht stellen.

Der „Junior“ muss seinen eigenen Weg gehen. Der „Senior“ kann ihn nur unterstützen und beraten. Aber die Erfahrungen muss er selber machen – auch wenn es manchmal schmerzt.

Das hört sich so an, als ob man nichts machen kann und alles akzeptieren muss!

Michael Rammler: Ja und Nein! Stellen Sie sich vor, der „Senior“ hat wenig Vertrauen in seinen „Nachfolger“ z.B. auf Grund fehlender Kompetenz oder mangelnder Persönlichkeit. Jetzt komme ich nochmals auf die eingangs erwähnte notwendige Zeit zurück. Wenn der Wechsel nicht langfristig geplant und vorbereitet wurde, bleibt doch nur ein Akzeptieren übrig. Hätte man frühzeitig Maßnahmen ergriffen, wäre eine Entwicklung möglich gewesen.

Sie sprechen immer von notwendiger Zeit und langfristig. Mit welchem Planungszeitraum sollte man denn rechnen bzw. was empfehlen Sie?

Michael Rammler: Die Frage lässt sich pauschal so einfach nicht beantworten. Ich hatte davon gesprochen, dass die Entwicklung des „Juniors“ der Schlüssel zum Erfolg ist. Das Entwicklungspotenzial ergibt sich aus der derzeitigen Unternehmenskultur, der Persönlichkeit und der Kompetenz des „Juniors“. Diese Entwicklungsschritte bilden den Rahmen für die Verantwortungsübergabe zum „Nachfolger“ und geben einen Hinweis auf den notwendigen zeitlichen Verlauf des Wechsels. Erfahrungsgemäß sind zwei Jahre das Minimum. Nur empfehle ich, das Thema sofort anzugehen, sobald die Entscheidung gefallen ist wer die Nachfolge antritt. Eine gemeinsame Kulturentwicklung und gestaffelte Verantwortungsübergabe ist ohne Zeitdruck viel effektiver.

Sie werden zu diesem Thema im Mai einen Workshop bei uns im Hause durchführen.

Was erwartet die Teilnehmer in diesen zwei Tagen?

Michael Rammler: Wir werden alle Aspekte und die Struktur für einen erfolgreichen Generationswechsel beleuchten. Dabei werden wir Themen behandeln wie z.B.: gemeinsames Zielverständnis, Rollenklärung, Veränderungsanforderung „Senior“, Kompetenzprofil „Junior“, Struktur zur Verantwortungsübergabe, Erfolgsparameter zur Umsetzungskontrolle usw.

Sie sehen, unser Programm ist straff und ich darf betonen, dass ich auf wirtschaftliche, steuerliche und erbschaftsrechtliche Dinge dabei nicht eingehe.

Ich glaube, wir haben das Thema intensiv betrachtet. Was ist denn Ihr Fazit als Botschaft?

Michael Rammler: Ich kann mir nur wünschen, dass die Unternehmen sich so früh wie möglich aktiv mit dem Wechsel beschäftigen. Es sollte doch kein Spannungsfeld zwischen dem „Senior“ und „Junior“ entstehen, sondern ein Miteinander unter Berücksichtigung der Leistungen und erforderlichen Entwicklungen.

**SEMINAR:
GENERATIONENWECHSEL**

**Voraussetzungen schaffen,
Strategien entwickeln,
Maßnahmen umsetzen**

In dem 2-tägigen Workshop vermitteln wir Ihnen die Struktur für einen erfolgreichen Generationswechsel.

📅 Do. 18. – Fr. 19. Mai 2017

📍 Zentrum für Druck und Medien,
Ismaning bei München

👤 Michael Rammler, globalexperts

€ 740,- für Mitglieder

**Informationen und Anmeldung:
www.vdmb.de/seminare**

