

FUTUN:
FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

Ranga Yogeshwar
Top 100 2024: Vorreiter
So geht innovatives Business
in Deutschland
Oktober 2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

REDLINE | VERLAG

TOP 100

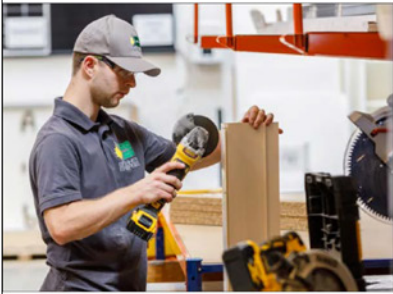


Ranga Yogeshwar

präsentiert Deutschlands

Innovationselite

2024



Brenner Energie GmbH



Michael Glatt Maschinenbau GmbH



BURGER GROUP



ACP Deutschland GmbH & Co. KG



Comma Soft AG



Thermik Gerätebau GmbH



BIKON-Technik GmbH



Rittal GmbH & Co. KG

VORREITER

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
werkraum@futun.ch
futun.ch

Ranga Yogeshwar

Top 100 2024: Vorreiter
So geht innovatives Business
in Deutschland
Oktober 2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation



Dr. Marcel Megerle ist spezialisiert auf die Erarbeitung von Familienstrategien und Nachfolgelösungen sowie auf den Aufbau von Familienkulturbüro-Strukturen. Dabei begleitet er mit dem von ihm gegründeten Beratungskollektiv FUTUN: Familien-UnternehmerTUN Unternehmerfamilien bei anspruchsvollen Transformationen und auf dem Weg in eine enkelfähige Zukunft.



FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

Ranga Yogeshwar

Top 100 2024: Vorreiter
So geht innovatives Business
in Deutschland
Oktober 2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

Mut zur Nachfolge

Familienunternehmen sind das Fundament unserer Wirtschaft. Doch wie enkelfähig werden sie in Zukunft sein? Und wie zukunftsfähig sind die Enkel? Nicht ohne Sorge stellen mittelständische Unternehmen heute fest, dass sie die Nachfolge nicht mehr so gestalten können, wie es hochgehaltene Traditionen noch erzählen. Mit seinem Beratungskollektiv FUTUN hat **Dr. Marcel Megerle** bislang mehr als 80 Familien begleitet, die neue Wege gehen mussten – und es auch wagten. Hier gibt er Einblicke, wie diese aussehen und warum für viele Familien in diesem Prozess ein gemeinsamer „Werkraum“ entscheidend war.

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
verkaum@futun.ch
futun.ch

Ranga Yogeshwar

Top 100 2024: Vorreiter
So geht innovatives Business
in Deutschland
Oktober 2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation



Gemeinsam in dieselbe Richtung steuern:
Wie erfolgreich der Generationenwechsel im
Unternehmen ist, hängt wesentlich davon
ab, ob es der Familie gelingt, für den Strategie-
prozess zusammenzurücken.

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
 werkraum@futun.ch
 futun.ch

Ranga Yogeshwar

Top 100 2024: Vorreiter
 So geht innovatives Business
 in Deutschland
 Oktober 2024

Familienkultur
 Familienstrategie
Nachfolge
 Transformation

Überrascht reagieren die meisten Menschen darauf, wie viele mittelständische Unternehmen in Deutschland von Familien geführt oder kontrolliert werden: sage und schreibe 90 %. Sie nehmen viel Raum ein in unserer Gesellschaft. Sie geben aber auch Raum: zur Entwicklung von Innovationen, Raum für Arbeitsplätze und für eine Kontinuität von Entscheidungen, wie sie in Konzernstrukturen oft vermisst wird. Doch wer kümmert sich um die Kontinuität und die Stabilität der Familien und ihrer Unternehmen? Klar ist, gelingende Nachfolgeprozesse waren noch nie eine Selbstverständlichkeit. Sie konnten aber als solche wahrgenommen und auch erzählt werden, solange die Geschlossenheit der Familie und ihr hierarchisches Gerüst wenig angegriffen waren und äußere Faktoren als berechenbar galten. Das machte, sehr verkürzt ausgedrückt, die Unternehmens- und Vermögensnachfolge in vielen Fällen zum Selbstläufer. Berechenbar und selbstverständlich ist heute aber nur noch wenig. Vor allem ist der Diskurs über die uns verbindenden Wertesysteme komplexer geworden; teils zum Guten, teils mit der Folge, dass jüngere Generationen sich ihr Wertesystem neu erschließen (müssen). Einzelne zeigen sich damit oftmals überfordert. Zudem driften Jung und Alt leichter und weiter auseinander.

Im Wissen, dass wir die Komplexität der Welt nicht minimieren können, erscheint es sinnvoll, Familien zu befähigen, sie gemeinsam zu bewältigen. Wo Nachfolge-traditionen schwächer geworden sind, werden verbindliche Familienstrategien nötig. Wir beobachten in unserer täglichen Arbeit, dass Familien dafür vier Phasen durchlaufen müssen: Bewusstsein, Entwicklung, Entfaltung und Kultivierung. Der Erfolg hängt wesentlich davon ab, wie es den Familien gelingt, für den Strategieprozess zusammenzurücken. Die meisten benötigen zudem einen neutralen und engagierten Begleiter, der den ganzen Prozess im Blick behält und Räume für das gemeinsame Arbeiten eröffnet.

1. Bewusstsein – offen werden

Was bedeutete Nachfolge geschichtlich betrachtet? Angefangen mit dem Prinzip der Thronfolge, war meistens Verlass auf eine kausale Ereigniskette. So nahm der älteste Sohn automatisch die Rolle seines Vaters ein, sobald dieser abtrat oder gewillt war, die Führung an ihn weiterzugeben. Heute begegnet die noch

operativ tätige Unternehmergeneration einer nächsten, die weder in Richtung Zukunft noch in Richtung Herkunft ausgerichtet ist, sondern im Jetzt lebt. Von dem Zeitgeistgedanken „You only live once“, kurz YOLO, kann sich die Nachfolgegeneration nur schwer lösen und entzieht sich damit oftmals dem Verständnis der aktuellen Unternehmergeneration. Darum gilt es, ein gegenseitiges Verstehen herzustellen, auch darüber, dass das, was Nachfolge gestern war und heute ist, morgen anders sein wird. Die Generationen müssen die Zukunft gemeinsam aushandeln – und müssen dabei in ihren Perspektiven gleichzeitig bestehen dürfen. Das Bewusstsein für die „Eigen-artigkeit“ des Gegenübers ist es, das dabei einen sinnstiftenden Anschlag gibt. Dies braucht Offenheit und meist eine Einladung der älteren Generation. Vor allem, wenn es darum geht, zur Entwicklung einer gemeinsamen Idee aufzubrechen.

2. Entwicklung – Generationentreff im „Werkraum“

Soll der Transformationsprozesses gelingen, so zeigt die Erfahrung, erleben Familien diesen am besten in ko-kreativer Form. Das bedeutet, sie arbeiten Hand in Hand auf gemeinsame Ziele hin. Dafür ist Raum nötig, der solch einem Prozess Halt gibt, sodass er in eine echte Entwicklung – und keine Verwicklung – führt. Wir nennen diesen Raum, den wir öffnen und halten, „Werkraum“. Ein Denkraum, den sich alle Beteiligten ganz bewusst nehmen – sei es ein Gesellschafterkreis oder die erweiterte unternehmerische Familie. Ein Begegnungsraum, in dem Dinge anders gedacht werden, um anders gemacht zu werden. Die Erfahrung der einen gewinnt hier durch die offene Auseinandersetzung mit dem Neuen an Kraft. Und das Neue gewinnt an Qualität, indem es sich mit den Ursprüngen des Bestehenden verbindet. Wenn klug und sensibel moderiert, stoßen Familien in diesem Generationendialog zum Kern ihrer Geschichte und zu ihrem künftigen Anliegen vor. Das ebnet den Weg zu einer Familienkulturstrategie, die diesen Kern zum Ausdruck bringt und im unternehmerischen Handeln Orientierung schenkt.

FUTUN:

FamilienUnternehmerTUN GmbH
werkraum@futun.ch
futun.ch

Ranga Yogeshwar

Top 100 2024: Vorreiter
So geht innovatives Business
in Deutschland
Oktober 2024

Familienkultur
Familienstrategie
Nachfolge
Transformation

3. Entfaltung – Nachfolge will gelernt sein

In einem gemeinsamen „Werkraum“ wird die Gemeinschaft und der Einzelne bereit, Verantwortung für die Familienkulturstrategie zu übernehmen. Ihre Entfaltung gewinnt an Leben und Beteiligung. Die „Nach-Folge“ wird zu einem „Vor-Gang“. Das ist auch nötig, denn die anstehenden Weichenstellungen brauchen Zeit und auch Investitionsbereitschaft: Führungsnachfolger werden zusammen geregelt oder Veräußerungen festgelegt. Junge Nachfolger, die sich bisher nur als Verwandte von Familienfeiern kannten, lernen sich plötzlich als Gesellschafter kennen – und schätzen. Während Mitglieder aus der abgebenden Generation in die entstehenden Gremien überwechseln, qualifizieren sich die Junggesellschafter ganz neu für die Positionen: vom Verstehen der Bilanzen bis hin zu branchenspezifischem Wissen. Vielen hilft dabei ein auf ihre Anliegen zugeschnittenes Mentoring. Das gilt auch für den Senior, der sich an seine nichtoperative Rolle im Beirat gewöhnen muss. Oder für den neuen Lebenspartner der Nachfolgerin, der gerade beginnt, Teil der Unternehmerfamilie zu werden.

4. Kultivierung – der „Werkraum“ wird zum Wirkraum

Stoßen Familien auf diesem Weg kollektiv zur „Enkelfähigkeit“ durch, erfahren sie eine neue Souveränität als Entscheidungs- und Verantwortungsgemeinschaft. Verantwortung ist schließlich etwas, das wir nicht übernehmen, weil es in einer Strategie steht, sondern weil es mit einer Kultur verbunden ist, die uns entspricht und uns wichtig ist. Die große Chance für Familien, die die hier geschilderten Transformationen verantwortungsbewusst gestalten, liegt darin, dass sie zusammen eine solche Kultur ausbilden. Bei der langfristigen Pflege und praktischen Umsetzung dieser Kultur ist wiederum ein institutioneller Rahmen hilfreich. Zahlreiche Familien haben dafür ein Familienkulturbüro gewählt, wie es FUTUN anbietet und das Funktionen eines Family-Office, etwa die Steuerung des Familienvermögens, mit erfinderisch gestalteten Zeiten für gelebte Familienstrategiekultur vereint. Dieses Familienkulturbüro kann genauso ein physischer Ort sein, wie auch ein virtueller Verbindungspunkt. In dieser Phase eröffnen sich auch den Individuen Wirkräume, in denen sie die Familienanliegen mit ihren individuellen Lebenszielen verbinden können. Nicht aus Pflichtgefühl, sondern aus Freude

an der Selbstwirksamkeit in einer Gemeinschaft, die zu neuer Stabilität gefunden hat.

Wir ermutigen Unternehmerfamilien dazu, ihren eigenen „higher purpose“ auch im Hinblick auf unsere Gesamtgesellschaft in den Fokus zu rücken. Diese hungert geradezu nach Formen verbindlicher Verantwortungsübernahme. Das zeigen zum Beispiel die Diskurse um „Verantwortungsgemeinschaft“ als neues Familienmodell, um „Verantwortungseigentum“ als neue Rechtsform für Unternehmen oder um Investitions- und Solidargemeinschaften, die sich der Gestaltung einer regenerativen Marktwirtschaft verpflichten. Zugleich suchen 560.000 deutsche Mittelstandsunternehmen bis 2026 einen Nachfolger, der bereit ist, Verantwortung in der Geschäftsführung zu übernehmen. 560.000 Mal wird sich mitentscheiden, ob die Gesellschaft in ihrem Ringen um die eigene Enkelfähigkeit starke Entscheidungsträger, Gestalter und Visionäre zur Seite gestellt bekommt.

Zu diesem Thema ist von Dr. Marcel Megerle das Buch „Familienstrategie erleben und gestalten“ erschienen, Springer Gabler, 2021.

