

# Junior als Nachfolger

In vielen Unternehmerfamilien besteht der Wunsch, dass der Sohn oder die Tochter einmal die Führung des Betriebs übernimmt. Die Kinder erleben schon während ihrer Erziehung und Ausbildung diesen Wunsch und lassen sich bei der Berufswahl beeinflussen. Dabei ist zu bedenken, dass das Lebensglück der Kinder ebenfalls wichtig ist und nicht die Nachfolgeregelung allein im Zentrum stehen sollte. Text: Dipl. Betriebswirt Rolf Leicher, Heidelberg, Bild: Redaktion



Der Autor meint: «Der Nachwuchs muss selbstbewusst auftreten und darf die Einmischung des noch rüstigen Seniors nicht oder nur bedingt, zulassen.»  
Pour l'auteur : « Le successeur doit faire preuve d'assurance et ne plus tolérer l'ingérence du chef senior encore dynamique, ou seulement à certaines conditions. »

**Idealerweise tritt der Junior die Nachfolge nicht aus Tradition an**, sondern nur wenn er sicher ist, dass die Betriebsübernahme auch «sein Ding» ist. Es hat sich bewährt, wenn Senior und Junior schon eine Zeit lang als Doppelspitze zusammenarbeiten, bevor der

Junior allein führt. Die Übernahme wird auf der Homepage und in Newslettern an Kunden und Lieferanten mit einer kurzen Vita des neuen Chefs bekannt gegeben. Ab sofort liegt die Gesamtverantwortung der Betriebsführung bei ihm. Der Nachfolger braucht viel Toleranz,

denn er wird mit dem Senior verglichen und bewertet. Und das alles hinter seinem Rücken. Die Familie des Nachfolgers muss private Einschränkungen, die sich durch den Einsatz des neuen Chefs ergeben, voll und ganz akzeptieren. Arbeitet auch die Ehefrau oder Partnerin >

## GESTION

### Un enfant comme successeur

Nombreux sont les chefs d'entreprise qui espèrent un jour passer le flambeau à leur fils ou à leur fille. Ce souhait imprègne l'éducation et la scolarité et influence le choix professionnel des enfants. Il faut garder à l'esprit que le bonheur des enfants est également important et que tout ne doit pas tourner autour du règlement de la succession.

**Idéalement, l'enfant du patron ne devrait pas prendre la succession par tradition**, mais uniquement parce qu'il est sûr que c'est « son truc ». Une direction conjointe par les deux générations pendant une phase de transition avant une reprise

définitive par le successeur est une méthode efficace. On annonce la reprise aux clients et fournisseurs via le site Internet et des newsletters, avec un court C. V. du nouveau chef. Soudain, la responsabilité de la gestion des affaires repose inté-

gralement sur ses épaules. Comme il est comparé et évalué par rapport à son prédécesseur, le successeur doit avoir beaucoup d'ouverture d'esprit, d'autant plus que cela se fait dans son dos. Sa famille doit pleinement accepter les contraintes d'ordre privé

engendrées par ses nouvelles responsabilités. Lorsque l'autre conjoint travaille aussi dans l'entreprise, il lui est plus facile de comprendre que tout tourne autour de celle-ci. Le successeur soigne ses rapports avec son équipe, ses fournisseurs et ses >

**Performance des Juniorchefs in den ersten Monaten nach der Übergabe**

	Kommt sehr gut an:	Kommt weniger gut an:
1.	Bei Übernahme den derzeitigen Zustand akzeptieren. Änderungen auf später verschieben.	Sofortige Änderung der Betriebsabläufe. Umstellung der Organisation, Investitionen in die Technik.
2.	Auf klare Vereinbarungen achten, die Einmischung des Seniors nach der Übergabe nicht dulden.	Ständiges Einmischen ertragen, damit an Autorität verlieren und sich darüber noch ärgern.
3.	Problemlösungen gemeinsam mit dem Team besprechen, aber die Verantwortung allein übernehmen.	Häufige Rückfragen an den Senior, weil der Mut fehlt, eine eigenständige Entscheidung zu treffen.
4.	Entscheidungen mit dem Personal gemeinsam treffen, später auch ohne Rücksprache mit dem Senior.	Aus Unsicherheit Entscheidungen vermeiden oder verzögern.
5.	Gutes Durchsetzungsvermögen, ohne dabei autoritär zu sein.	Unsicheres Auftreten und Bedenken, Fehlentscheidungen zu treffen.
6.	Akzeptanz zeigen, wenn Kunden und Mitarbeitende noch länger von früheren Erfolgen und dem Senior sprechen.	Sich ärgern, dass andere aktuell noch von früheren Zeiten sprechen.

> im Betrieb, wird sie mehr Verständnis dafür haben, dass sich alles nur um die Firma dreht. Der Junior wünscht sich ein gutes Verhältnis zu seinem Team, zu den Lieferanten und Kunden. Wertschätzung und Akzeptanz sind ihm gerade in den ersten Monaten sehr wichtig. Die Übernahme der vollen Verantwortung ist belastend

und erfordert Toleranz von denjenigen, die ihn beurteilen.

**Akzeptanz bei den Mitarbeitenden**

Als Einsteiger hat der Junior meist eine bessere und aktuellere Ausbildung als sein Vater. Die junge Generation ist besser qualifiziert als die

Generation vor ihr. Der junge Chef will auch nicht «Abziehbild» des Seniors sein, sondern möchte seine eigenen Ideen realisieren. Er ist sogar bereit, riskante Entscheidungen zu treffen, eigene Fehler zu machen und daraus zu lernen. Er ist dynamisch, zeigt Schwung, ist offen für Neues, will «Das Rad neu erfinden». Der Junior stellt Althergebrachtes gerne in Frage und ist von den eigenen Ideen sehr überzeugt. Für ihn als «Veränderer» stehen die Digitalisierung und neue Techniken bei der Verarbeitung an erster Stelle. Unbewusst solidarisieren sich jüngere Mitarbeiter aus dem Team stärker mit ihm als die älteren. Langjährige Mitarbeiter sind allergisch gegen allzu viele Neuerungen, sie reagieren mit Skepsis, wenn der Junior nach seinem Einstieg alles sofort umkrempelt. Veränderungen müssen deshalb scheinbarweise erfolgen, die älteren Mitarbeiter brauchen Zeit, den neuen Kurs anzunehmen, auch wenn Änderungen dringend erforderlich sind. Die Erwartungen des Personals sind gross: Wie werden wir geführt? Kommt es zu Entlastungen aufgrund von Rationalisierung? Wird unsere Arbeit wertgeschätzt? Was wird sich nach seinem Eintritt für uns ändern? Unsicherheit macht sich anfangs breit.

Was der Junior gar nicht mag, sind die Weisheiten der älteren Generation: «Zu meiner Zeit war das alles ganz anders.» Oder: «Was dir noch fehlt ist die Erfahrung.» Da kommt schnell der Gedanke auf, dass die «Alten» in

**GESTION**

> clients. L'estime et l'acceptation lui importent beaucoup, surtout pendant les premiers mois. Assumer toute la responsabilité s'avère très lourd et demande une certaine tolérance de la part de ceux qui le jugent.

**Acceptation par les collaborateurs**

Par rapport à son prédécesseur, le successeur qui débute a généralement bénéficié d'une formation de meilleure qualité et plus actuelle. La jeune génération est plus qualifiée que la précédente. En outre, le jeune chef ne veut pas être la copie conforme du chef senior ; il veut appliquer ses propres idées. Il est même prêt à prendre des risques, à commettre ses propres erreurs et à en tirer des enseignements. Il est dynamique, énergique, ouvert à la nouveauté et veut « réinventer la roue ». Il n'hésite pas à remettre en question les traditions bien ancrées et est convaincu de ses propres idées. Il se voit comme le « moteur du changement » et donne la priorité à la numérisation et aux nouvelles technologies. Inconsciemment, les jeunes collaborateurs de son équipe lui témoignent plus de solidarité que

les plus anciens. Les collaborateurs de longue date sont réfractaires à l'afflux de nouveautés et réagissent avec scepticisme lorsque le jeune chef chamboule tout dès son arrivée. Aussi les changements doivent-ils être opérés au compte-gouttes ; les collaborateurs de longue date ont besoin de temps pour intégrer le nouveau cap, même si des changements urgents s'imposent. Les attentes du personnel sont grandes : comment allons-nous être dirigés ? La rationalisation va-t-elle entraîner des licenciements ? Notre travail est-il apprécié ? Qu'est-ce qui va changer pour nous après son entrée en fonction ? Au début, l'incertitude occupe beaucoup de place.

Le nouveau chef n'apprécie guère les sagesses de la vieille génération du style « De mon temps, c'était très différent » ou « Tu manques encore d'expérience ». L'idée germe alors rapidement que les « anciens » vivent à une tout autre époque, ne parlent que du passé et peinent à comprendre les enjeux d'aujourd'hui.

Une fois aux commandes, le nouveau chef ne doit pas se laisser perturber par les clients, autorités,

fournisseurs et collègues qui continuent de parler de son prédécesseur et par les collaborateurs qui restent attachés au chef senior sur le plan émotionnel. Une comparaison critique des deux générations a lieu. Au cours des premiers mois, les erreurs du nouveau chef lui sont doublement imputées et il ne bénéficie encore d'aucun bonus sur son « compte de prestations ».

**Erreurs typiques**

Selon la « théorie du déficit », on ne voit que les manques d'expérience du successeur et les inconvénients en cas de changement dans la production. Les efforts qu'il déploie pour mener l'entreprise vers le succès sont trop peu considérés. Comme il doit faire ses preuves, il se démène pour collecter des « points bonus ». Mais il surestime souvent ses capacités et compétences et prend des décisions de façon spontanée qui s'avèrent ultérieurement être mauvaises. Celui qui se met à douter de ses capacités après avoir pris une mauvaise décision ou qui a peur de l'avenir se crée des obstacles. Le scepticisme l'accable et il doute de ses choix au

moment où il s'agit justement d'être confiant. Le successeur doit faire preuve d'assurance et ne plus tolérer l'ingérence du chef senior encore dynamique. Après son départ, il n'est pas rare que l'ancien chef vienne s'immiscer dans l'entreprise, p. ex. pour pallier une absence du nouveau chef. Un père qui reste sur le devant de la scène et donne des consignes au personnel après la cession de l'entreprise déstabilise le personnel et sape l'autorité de son successeur. Lorsqu'une entreprise est cédée à plusieurs frères et sœurs, il y a un risque de conflit s'ils ne sont pas d'accord les uns avec les autres. La vente à une personne extérieure à la famille peut alors s'avérer préférable.

**Conclusion :**

Les parents peuvent parler de chance lorsqu'un membre de la famille ou de la belle-famille décide de reprendre l'entreprise familiale, évitant ainsi sa liquidation ou sa mise en vente. Il est en outre préférable que la génération montante ambitieuse hérite d'une entreprise prospère, qu'elle peut gérer de façon autonome et avec plaisir. ■

einer ganz anderen Zeit leben, immer nur von früher reden und wenig Verständnis für heute aufbringen.

Es darf den Junior nicht stören, wenn auch nach seinem Einstieg die Kunden, Behörden, Lieferanten und Kollegen immer noch vom Senior sprechen und auch, dass die Mitarbeiter noch emotional hinter dem Seniorchef stehen. Beide Generationen werden kritisch miteinander verglichen. Fehler des Juniors in den ersten Monaten werden ihm doppelt angerechnet, er hat noch keinen Bonus auf seinem «Leistungskonto».

## Es darf den Junior nicht stören, wenn auch nach seinem Einstieg die Kunden, Behörden, Lieferanten und Kollegen immer noch vom Senior sprechen.

### Typische Fehler

Nach der «Defizit-Theorie» sieht man nur, was dem jungen Nachfolger noch an Erfahrung fehlt, und die Nachteile bei einer Umstellung in der Produktion. Man sieht zu wenig, wie er sich bemüht, den Betrieb erfolgreich zu führen. Weil er sich erst bewähren muss, strengt er sich besonders an, um «Bonuspunkte» zu sammeln. Er überschätzt aber auch häufig seine Fähigkeiten und Kompetenzen und trifft spontane Entscheidungen, die sich später als falsch erweisen. Wer nach einer Fehlentscheidung Zweifel hat, ob er es schafft, wer Angst vor der Zukunft hat, baut sich selbst Hürden auf. Skepsis und Bedenken, ob man alles richtig macht, belasten gerade dann, wenn es darauf ankommt, selbstsicher zu sein.

### Performances du nouveau chef dans les premiers mois qui suivent la reprise

	Apprécié :	Moins bien apprécié :
1.	Accepter l'état actuel des choses à la reprise. Remettre les changements à plus tard.	Modifier immédiatement les processus d'exploitation. Remanier l'organisation, investir dans la technique.
2.	Veiller à des accords clairs, ne pas tolérer l'ingérence du chef senior après la reprise.	Supporter une ingérence permanente, perdre ainsi son autorité et s'énerver à ce sujet.
3.	Aborder les solutions en équipe, mais prendre seul la responsabilité.	Poser fréquemment des questions au chef senior en raison d'un manque de courage pour prendre soi-même les décisions.
4.	Prendre des décisions avec le personnel. Par la suite, prendre les décisions sans concertation avec le chef senior.	Éviter de prendre des décisions ou les reporter pour cause d'incertitude.
5.	Être capable de s'imposer, mais sans être autoritaire.	Afficher un comportement peu assuré et avoir peur de prendre de mauvaises décisions.
6.	Faire montre d'acceptation lorsque des clients et des collaborateurs évoquent encore longuement les réussites passées et le chef senior.	Montrer son agacement lorsque d'autres évoquent le passé.

Der Nachwuchs muss selbstbewusst auftreten und darf die Einmischung des noch rüstigen Seniors nicht mehr zulassen. Immer wieder kommt es vor, dass der Senior sich auch nach seinem Ausscheiden einmischt, z.B. bei Abwesenheit des Juniors. Es verunsichert das Personal und schadet der Autorität des Juniors, wenn der Vater sich nach der Firmenübergabe immer auf die Bühne stellt und dem Personal Anweisungen gibt. Wird ein Familienbetrieb an mehrere Geschwister übergeben, entsteht Konfliktpotenzial, wenn man sich untereinander nicht einig ist. Der Verkauf an einen externen Interessenten wäre besser gewesen.

### Fazit

Die Eltern können von Glück sprechen, wenn sich jemand aus der Familie oder eines der Schwiegerkinder zur Übernahme des Familienbetriebs entscheiden, die Firma nicht aufgegeben oder verkauft werden muss. Und für den ehrgeizigen Nachwuchs ist es schön, wenn er einen erfolgreichen Betrieb übernehmen kann und mit Freude eigenständig führt. ■