

Jeder kann es werden

Nur wenige wählen den Unternehmerberuf

Unternehmer werden kann prinzipiell jeder. Allerdings wählen nur wenige diesen Weg. Das führt nicht nur dazu, dass in Deutschland zu wenig gegründet wird, sondern auch Familienunternehmer tun sich schwer, einen Nachfolger zu finden.

VON ANDREA PRZYKLENK

Der Großteil der jungen Menschen zieht ein Angestelltenverhältnis der Selbstständigkeit vor.

Der aktuelle Start-up-Hype kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass noch immer zu wenig gegründet wird. Die Gründe dafür sind vielfältig: Zum einen hat der Unternehmerberuf nicht unbedingt das beste Image, zum anderen bereiten weder die Eltern noch unser Bildungssystem darauf vor, eine unternehmerische Laufbahn einzuschlagen. Sicherheit, ein geregeltes Einkommen und ausreichend Freizeit stehen für die meisten Menschen über dem Wunsch, der eigene Herr zu sein. Diese Einstellung wird befeuert durch Lehrer, die nur wenig von Wirtschaft verstehen und eine gesellschaftliche Grundhaltung, die Unternehmen und Unternehmer eher auf der Seite des Bösen denn des Guten sieht. Beispiele wie Schlecker erfahren höchste öffentliche Aufmerksamkeit, während die Millionen von erfolgreichen Familienunternehmern, die viele Arbeitsplätze schaffen und sich um ihre Mitarbeiter kümmern, anonym bleiben. Sicherlich haben die Unternehmer das auch selbst zu verantworten, denn nur die wenigsten bemühen sich um Öffentlichkeit, die meisten bleiben lieber „hidden“. Das sollte sich ändern, denn positive Vorbilder sind dringend nötig.

Vielen jungen Menschen scheinen die Schuhe eines Unternehmers zu groß und zu unbequem



FOTO: HENDRIK FUCHS

Situation dramatisch

Gerade für Familienunternehmen wird der geringe Wunsch junger Menschen nach Selbstständigkeit bedrohlich. Sie tun sich immer schwerer, einen Nachfolger zu finden. Symptomatisch: Nur noch vier von zehn inhabergeführten Unternehmen werden innerhalb der Familie übertragen. Kinder, Enkel und andere Verwandte haben oft andere Berufswünsche und Lebenspläne als den Familienbetrieb zu übernehmen. Viele Unternehmer kümmern sich darüber hinaus viel zu spät um die Nachfolge. Eine KfW-Studie hat ergeben, dass rund 36.000 Betriebe, die bis 2020 eine Übergabe anstreben, bislang nur Informationen gesammelt oder sich noch gar nicht um das Thema gekümmert haben. Angesichts dessen, dass eine ordentliche Übergabe zwischen fünf und zehn Jahre dauern kann, wird die Übergabe wohl kaum noch klappen. Der Mangel an geeigneten Nachfolgern führt nicht nur dazu, dass die Chefs immer älter werden, sondern auch zu Betriebsstilllegungen.

Erschwerend kommt hinzu, dass es keine „Ausbildung“ für Nachfolger gibt. Viele haben zwar Betriebswirtschaft studiert, doch das allein qualifiziert sie noch nicht für den Chefsessel. Unternehmer brauchen Führungskompetenzen und die werden an den Universitäten nur sehr rudimentär vermittelt. Wenige Ausnahmen bestätigen die Regel. IHKs und HWKs bieten zwar Kurse zur Unternehmensnachfolge an, doch deren Beliebtheit sinkt stetig. Zwischen 2009 und 2015 sank die Zahl der Teilnehmer bei den IHK-Kursen von 8.500 Teilnehmern auf nur noch 5.000.

Nachfolge – ein geführter Prozess

Immer mehr Unternehmen gehen deshalb dazu über, für die Nachfolge Berater und Coaching in Anspruch zu nehmen. Das

ist sinnvoll, denn nur die wenigsten Nachfolgeprozesse laufen strukturiert ab, wenn die Familie unter sich bleibt. Das beginnt manchmal schon damit, dass der potenzielle Nachfolger keine Möglichkeit erhält, erste Berufs- und Führungserfahrung außerhalb des elterlichen Unternehmens zu sammeln. Regelmäßig bauen sich Eltern-Kind- und Senior-Junior-Konflikte auf. Je älter der Übergebende, desto wahrscheinlicher ist es, dass Welten aufeinanderprallen. Hier die „alte“ Welt mit einem Senior, der schon allein aufgrund seines Alters das Risiko scheut, dort der Junior, der aus einer digitalen Welt kommt und eigene Vorstellungen verwirklichen möchte. Besonders in Handwerksbetrieben trifft darüber hinaus mitunter eine ältere, nicht veränderungsbereite Mitarbeiterschaft auf einen Junior-Chef, der die alten Zöpfe eher schnell abschneiden möchte. Unternehmensübergabe ist immer eine Sache von Menschen. Ohne die richtige Vorbereitung und eine entsprechende Moderation des Prozesses kann sich die Übergabe schnell in einen Albtraum für beide Seiten verwandeln. Auch dafür gibt es zahlreiche Beispiele.

Unternehmer können selbst einiges tun, damit die Kinder zumindest über die Nachfolge nachdenken. Sehr wichtig ist es, dass die Familie nicht unter der Unternehmer-Tätigkeit der Eltern leidet. Ein Vater, der immerzu arbeitet und nie Zeit hat, ist ein denkbar schlechtes Vorbild. Kinder sollten nicht dazu gedrängt werden, das Unternehmen zu übernehmen. Je freier sie in ihrer Entscheidung sind, desto dauerhafter wird sie sein. Darüber hinaus sollten Kinder wissen, dass Unternehmer zu sein bedeutet, Chancen und Risiken einzugehen, dass es anstrengend sein kann, aber auch sehr befriedigend. Je positiver junge Menschen Unternehmertum erleben, desto eher werden sie es als eine Möglichkeit für die eigene Berufswahl in Betracht ziehen. ■