

Zuerst erschienen in „PRINT & more 2/2015“

Das macht jetzt der Junior: So gelingt der Chef-Wechsel im Verlag

Er liebt seinen Verlag. Jetzt aber merkt er: »Ich muss an die Nächste Generation abgeben«. An diesen Punkt kommen alle Familienunternehmer zwangsläufig. Diese Zäsur birgt immenses Konfliktpotenzial, auch in der Verlagsbranche.

Denn die Digitalisierung löst hier große strukturelle Veränderungen aus. Geschäftsfelder verschwinden, neue entstehen, Arbeitsabläufe ändern sich dramatisch. Nur wer mit dem Wandel geht, wird ihn überstehen. Während viele ältere Unternehmer dem skeptisch gegenüberstehen, kann ein neuer junger Chef den dringend benötigten frischen Wind mitbringen. Damit dies allerdings reibungslos gelingt, sollte folgender Führungswechsel-Fahrplan eingehalten werden.

Wer will und wer kann die Führung übernehmen?

Spätestens, wenn der Verleger feststellt, dass er bald kürzer treten wird, sollten einige Fragen beantwortet werden: Wie verteile ich mein Vermögen gerecht? Wer kommt für eine Nachfolge in der Geschäftsführung in Frage? Und hat der oder diejenige überhaupt Interesse? Falls ein eigenes Kind oder ein Neffe entsprechende Bereitschaft signalisiert, ist deshalb bereits viel gewonnen. Denn ein Fremdmanager birgt immer die Gefahr, bei einem späteren Ausscheiden wesentliche Ressourcen, die Redakteure, mitzunehmen.

Ebenso wichtig ist es allerdings, zu klären, ob der potenzielle Nachfolger auch die benötigten Kompetenzen mitbringt. Dazu gehören neben der verlegerischen Ausbildung, der Machtwille, aber auch Kommunikationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Konfliktlösungspotenzial. Zudem muss er Führungs- und Ergebnisverantwortung erfolgreich gezeigt haben. Als nächstes gilt es für Senior und Junior zu klären, wann und wie die Führung übergeben wird. Soll es einen flexiblen Übergang in Stufen geben? Oder lieber eine vollständige Übergabe zu einem konkreten Zeitpunkt?

Hierbei kann es hilfreich sein, einen Nachfolge-Mediator zu ernennen. Er kann die gegenseitigen Erwartungen schriftlich festhalten und helfen, Pflichten und Rechte zu definieren. Etwa, dass der Junior zusagt, den Unternehmensfortbestand zu sichern und den Senior finanziell zu unterstützen. Im Gegenzug kann der Senior noch einmal festhalten, dass er wirklich die Führung und auch die Anteile abgeben will. Das schafft Vertrauen und sichert die Kommunikation.

Das Positive betonen – und feiern

Bei der Erarbeitung der Nachfolge sollten alle Familienmitglieder und etwaige Beiräte mit im Boot sein, damit sich niemand übergangen fühlt und jeder hinter der Nachfolgestrategie steht. Ist dann der Tag der Übergabe von Führung und Anteilen gekommen, sollte die Nachfolge prominent kommuniziert werden. Der letzte Schritt zur gelungenen Übergabe ist vor allem dem Senior, dem erfolgreichen Verleger gewidmet, der sich von einem kurz getakteten Arbeitsleben zurückzieht. Damit er »loslassen« kann, hilft es, vorab Pläne für das Leben »nach dem Verlag« zu schmieden. Sie können unterstützen, sich auf den neuen Lebensabschnitt zu freuen.

Natürlich garantieren diese Schritte nicht, dass alles gut geht. Senior und Junior sind immer Menschen mit eigenen – und vielleicht konkurrierenden Persönlichkeiten. Umso wichtiger, dass sich alle an den Nachfolge-Fahrplan halten und kontinuierlich über die Themen reden.

Es kommt zwangsläufig der Tag, an dem der Geschäftsführer Verantwortung abgeben muss – eine Situation mit hohem Konfliktpotenzial, vor allem, wenn es sich um ein Familienunternehmen handelt. Deshalb braucht es für die erfolgreiche Führungsübergabe einen Fahrplan.



Dr. Alexander Koeberle-Schmid

Wirtschaftsmediator und Nachfolgecoach, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er ist Mithe-
rausgeber des Buchs »Führung von Familienunternehmen