

# Familienunternehmen

## Nachfolge erfolgreich managen

Die Weitergabe der Führungsverantwortung an die nächste Generation funktioniert auch in Familienunternehmen nicht immer reibungslos. Wie man den bevorstehenden Wechsel strukturiert und bewusst angeht, schildert unser Gastautor anhand eigener Erfahrungen. Im **ersten Teil** unserer **Mini-Serie zur Nachfolge** stehen die Vorbereitungen eines Wechsels im Mittelpunkt.

Inhabergeführte Unternehmen sind zugleich Rückgrat und prägender Bestandteil des Marktes in der Sozialwirtschaft. Steht dabei ein Generationenwechsel innerhalb der Familie an, stellt sich oftmals die Frage, wie dieser erfolgreich gestaltet werden kann. Bei **Sozialteam**, einem Betreiber mit rund 25 Standorten in Bayern und Sachsen (siehe Infos unten), läuft aktuell die Übergabe an die Nachfolgeneration. **Christian Weiß** wird langfristig die Nachfolge seines Vaters **Martin Weiß** antreten. Für die Organisation der Nachfolge und deren erfolgreiche Gestaltung wurden dabei fünf zentrale Bausteine identifiziert.

1. Strukturelle Rahmenbedingungen
2. Kommunikation und Vernetzung nach innen
3. Kommunikation und Vernetzung nach außen
4. Unterstützende Begleitung
5. Transparenz innerhalb der Familie.

Im ersten Teil unserer Miniserie stehen die Vorüberlegungen und Vorbereitungen, zu denen die Punkte 1. und 2. gehören, im Mittelpunkt des Beitrags.

### Strukturelle Rahmenbedingungen müssen geklärt werden

Bei der Schaffung von Strukturen wurde bei Sozialteam strategisch eine langfristige Vorbereitung getroffen. Basis hierfür ist natürlich ein grundsätzliches

Interesse des Nachfolgers an der angestrebten Tätigkeit und eine Identifikation mit den Inhalten und Werten des Unternehmens. Darauf aufbauend ist eine gezielte Qualifikation verbunden mit eigenen externen beruflichen Erfahrungen des Familiennachfolgers wichtig. Für diesen ist der Aufbau eines vom Familienunternehmen und den Vorgängern unabhängigen Netzwerks nicht nur sinnvoll sondern unbedingt empfehlenswert. Schließlich sorgt dieser Erfahrungsschatz dafür, dass der Unternehmensnachfolger beim Einstieg in die Führungsaufgaben andere Kompetenzen und Perspektiven einbringen kann, und so eine erhöhte Akzeptanz bei der mittleren und unteren Führungsebene geschaffen wird.

Neben der Qualifikation der nächsten Generation steht aber mit gleicher Wichtigkeit die Offenheit der Gründergeneration für Veränderung. Darunter ist die Freiheit des Familiennachfolgers zu verstehen, ausprobieren zu können, neue Akzente zu setzen und Dinge auch einmal anders zu machen.

Um schließlich den operativen Einstieg des Familiennachfolgers erfolgreich umzusetzen, kann damit nicht erst am ersten Arbeitstag begonnen werden. Auch das Unternehmen mit seinen Mitarbeitenden und den bewährten Strukturen muss auf die Übergabe vorbereitet sein. Dies bedeutet im Kern, dass Prozesse und Abläufe nicht zu sehr auf den Inhaber zugeschnitten sein dürfen. Der Familiennachfolger kann besser Akzente setzen, wenn nicht direkt „in die Fußstapfen“ des Vorgängers getreten wird und konkrete Aufgaben weitergeführt werden, sondern ein vom Inhaber weitestgehend unabhängig funktionierendes Unternehmen übergeben wird.

Dies wird bei Sozialteam durch eine Führungskultur, die auf mehrere Schultern verteilt ist, schon lange gelebt. Der Vorteil: Der Fokus kann dann bei der Nachfolgeneration mehr auf Führungs- als auf Administrationsaspekten liegen. In der Zusammenar-

#### Sozialteam Gruppe

Das Unternehmen betreibt in Bayern und Sachsen Einrichtungen und Dienste für über 1.700 pflegebedürftige Senioren sowie für psychisch kranke und suchtkranke Menschen. In ambulanten, teilstationären und stationären Angeboten sind an rund 25 Standorten über 650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Aktuell befinden sich neun weitere Standorte in Planung, Projektierung und in Bau.

beit der beiden Generationen ist dabei auf klar definierte Aufgabengebiete, die auch regelmäßig zu reflektieren sind, zu achten. Dabei zeigt die Erfahrung bei Sozialteam, dass die erfolgreiche Übergabe in die nächste Generation kein einzelner Schritt, sondern ein laufender Prozess ist. Der Nachfolger startet nicht bei Null, sondern führt bereits angestoßene Projekte weiter und kann so in unterschiedliche Stadien der Aufgabenfelder einsteigen. Einzelne werden von Beginn an neu zu konstruieren sein, andere können kurz vor Abschluss übernommen werden.

### Kommunikation und Vernetzung im Unternehmen selbst

Der Einstieg des Nachfolgers sorgt für eine andere Wahrnehmung der Unternehmensführung, sowohl nach innen als auch nach außen. Vertraute Routinen verändern sich, es weht im Idealfall der sprichwörtliche „frische Wind“. Gleichzeitig besteht jedoch unter Umständen eine Verunsicherung hinsichtlich der

„Die Tatsache, Stück um Stück Verantwortung zu übernehmen, aber von Anfang an in Teilbereichen frei und selbst gestalten zu können, hilft



mir, die Nachfolge gut umzusetzen.“

**Christian Weiß,**  
Sozialteam

künftigen Ausrichtung. Der erste Fokus in der Kommunikation sollte deshalb nach innen gerichtet sein. Führungskräfte sind frühzeitig in die Pläne einzubeziehen und eine transparente Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden ist wichtig. Dabei kann ein Zeitplan skizziert oder die Überlegungen zur Gestaltung des Übergangs beschrieben werden. Zielsetzung sollte immer sein, die Mitarbeiterschaft mitzunehmen, Zukunftsperspektive aufzuzeigen und Konstanz auszustrahlen. Gleichzeitig bietet der Übergang jedoch die Chance auf Erneuerung. Der Inhaber muss dabei sicherstellen, dass der Familiennachfolger eine interne Plattform erhält. Die Aufgaben müssen so verteilt sein, dass die Arbeit der nächsten Generation in der Mitarbeiterschaft positiv wahrgenommen wird.

Gastautor ist Dr. Public Health Christian Weiß, Geschäftsführer der Sozialteam Management und Holding GmbH.

**CAR€ Invest**  
PFLEGE MACHT MARKT

## Digitale Transformation in der Pflege

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel – zwei Einflussfaktoren, die die Altenhilfe vor ganz besondere Herausforderungen stellen. Doch welche Innovationen und digitalen Tools entlasten Pflegekräfte und erhöhen die Lebensqualität der Pflegebedürftigen? Dieses Buch beschreibt die Geschäftsideen von Start-ups, zeigt den Nutzen auf und informiert über die Entwicklung des Geschäftsfeldes. Ziel des Buches ist es, Start-ups und Betreiber, Projektentwickler oder Investoren zusammenzubringen. Verschaffen Sie sich einen konzentrierten Überblick zu diesem spannenden Thema.



**INNOVATIONEN,  
START-UPS UND  
PERSPEKTIVEN**

Thomas Bade (Hrsg.)  
**Digitale Transformation in der Pflege**  
2018, 139,00 €,  
Best.-Nr. 20802

Vincenz Network  
T +49 511 9910-033  
buecherdienst@vincenz.net



[www.altenheim.net/shop](http://www.altenheim.net/shop)