

NextGens in Familienunternehmen: Ambitioniert, motiviert und qualifiziert

In einer Zeit tiefgreifender Disruption und Veränderungen tritt sie immer mehr in den Vordergrund: Die Next Generation, kurz NextGen, von Familienunternehmen. Die nächste Unternehmergeneration sieht sich als Treiber des digitalen Wandels und verfolgt das Ziel, ihr Familienunternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Und sie ist motiviert und qualifiziert, um diese Aufgabe anzunehmen und erfolgreich zu bewältigen.

Ganz leicht hat sie es dabei nicht. Selbstzweifel, fehlende Verantwortung und komplexe Organisationsstrukturen erschweren die erfolgreiche Transformation ihres Familienunternehmens. Zu diesem Ergebnis kommt unser NextGen Survey „Agents of change: Earning your licence to operate“, für den wir rund 1.000 Nachfolger weltweit, darunter knapp 90 aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH), befragt haben. Die zentralen Ergebnisse für die DACH-Region im internationalen Vergleich haben wir für Sie zusammengestellt.

Ihre Rolle, ihre Aufgabe

Ehrgeizig, kompetent, bereit und willig, digital versiert und führungsstark: diese Attribute beschreiben die NextGen der Familienunternehmen. Und diese Attribute sind es, die Familienunternehmen dringend benötigen.

Denn eins ist klar: Familienunternehmer müssen ihr Unternehmen umbauen, ihre Geschäftsstrategie digital weiter entwickeln und ihre Mitarbeiter sorgfältig auswählen und weiterbilden, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Denn obwohl sie das wissen, verändert haben sich Familienunternehmen in den letzten Jahren kaum. So befanden 2017 ähnlich viele Vertreter der NextGens (93 %), dass ihr Familienunternehmen digital schlecht aufgestellt ist. Zwei Jahre später sind es kaum weniger: 89 % der NextGens bescheinigt ihrem Familienunternehmen weiterhin Nachholbedarf bei der digitalen Transformation.

93 %

der deutschsprachigen Befragten sehen den Fachkräftemangel als zentrale Herausforderung.

Auch beim Fachkräftemangel hat sich die Lage kaum verbessert. Laut unserem European Private Business Survey 2019 entsteht dem deutschen Mittelstand durch den Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften ein Schaden von 64 Mrd. Euro pro Jahr. In der DACH-Region sind es sogar rund 80 Mrd. Euro. Unerheblich weniger als 2018 (64,6 Mrd., in DACH 81 Mrd.).

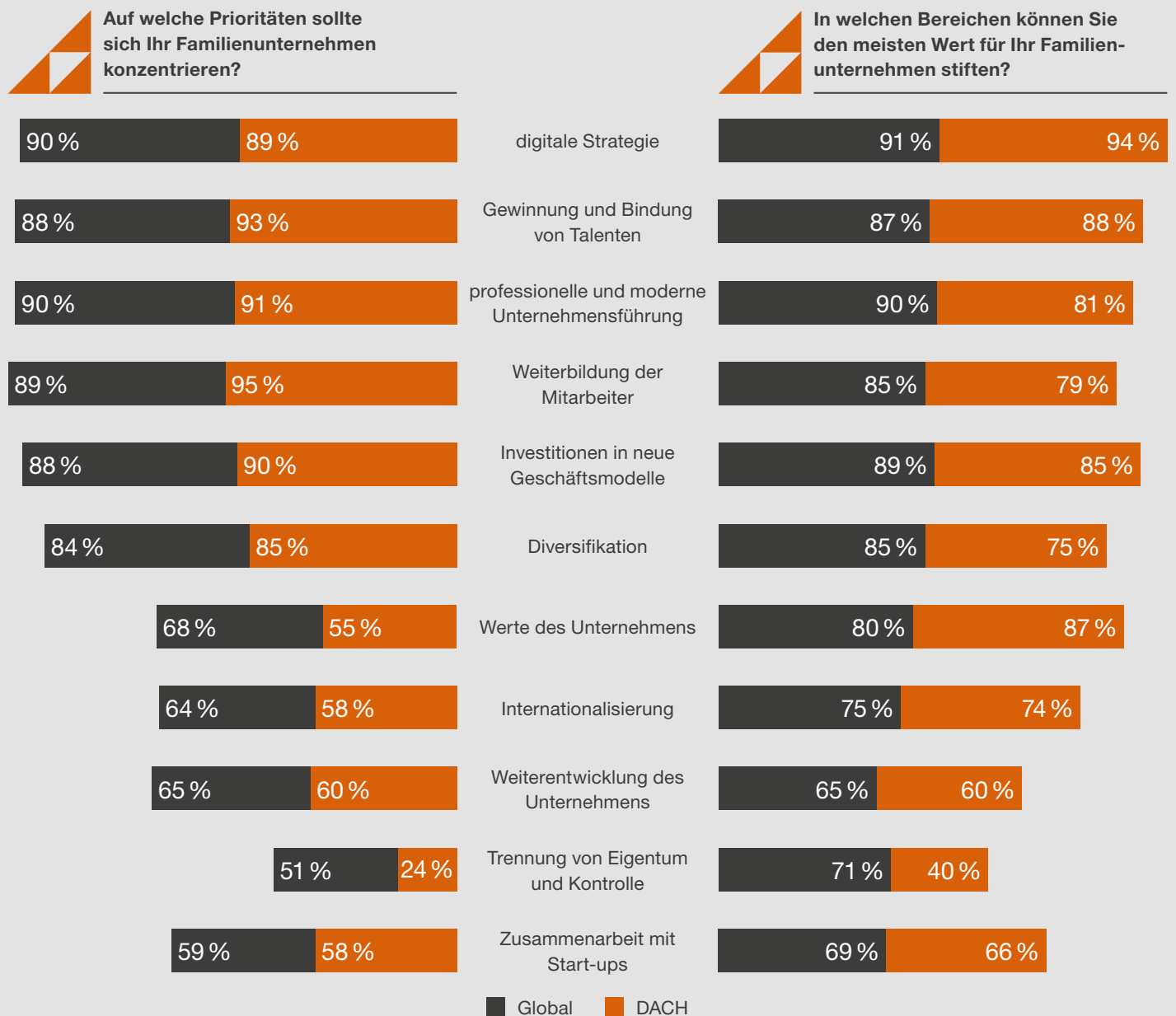
Daher sieht 93 % der NextGens in Deutschland, Österreich und der Schweiz (88 % global) bei fehlenden Talenten mittlerweile das zentrale Wachstumsrisiko für ihr Familienunternehmen. Folgerichtig hat auch die Weiterbildung der Mitarbeiter für 95 % der deutschsprachigen Familienunternehmen oberste Priorität.

Volle Agenda der NextGen

Genau hieran wollen NextGens anknüpfen. Ganz oben auf ihrer Agenda steht bei 88 % der deutschsprachigen NextGens (87 % global), qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Knapp 80 % will sich bei der Weiterbildung engagieren. Mehr noch, 94 % der NextGens, sieht ihre zentrale Aufgabe darin, ihr Familienunternehmen auf eine

immer weiter vernetzte, technologisierte und digitale Zukunft vorzubereiten.

Dafür sind sie auch prädestiniert: Die Mehrheit (68 %) der NextGens zählt die Fähigkeit, strategisch zu denken, zu ihrer zentralen Stärke. Auch ein globales Mindset, ihr Verständnis der aktuellen wirtschaftlichen Trends und Entwicklungen und Kommunikationsstärke zeichnet sie aus.

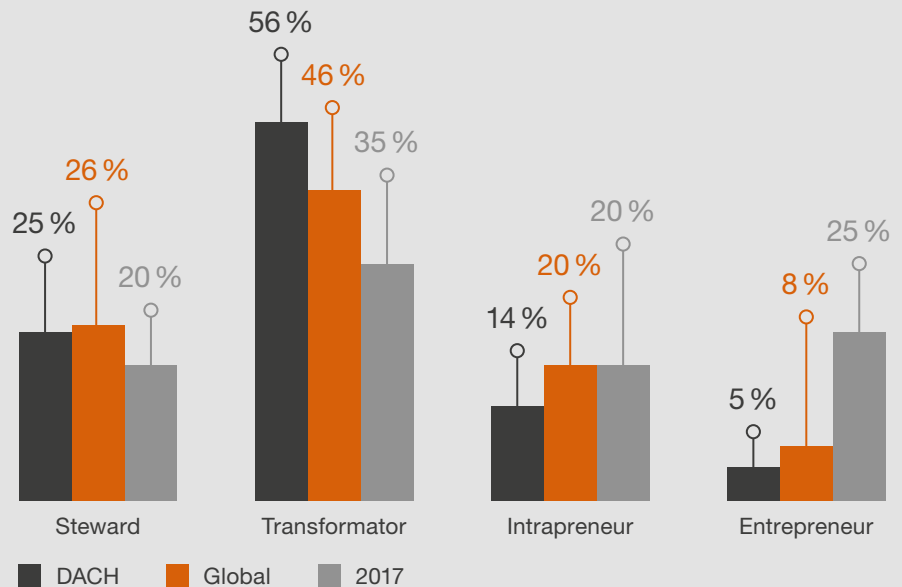


Strategien der NextGens: Transformator, Steward, Entrepreneur und Intrapreneur

Um zum Ziel zu kommen, wählen die NextGens unterschiedliche Strategien:



NextGens wählen den Weg zurück ins Familienunternehmen, um dort Verantwortung zu übernehmen



56 % sieht sich als Transformatoren (Gestalter), die das Familienunternehmen an der Spitze nach ihren eigenen Vorstellungen verändern. Ihr Anteil ist im Vergleich zu unserer letzten NextGen-Befragung 2017 von 35 % erheblich gestiegen und deutlich größer als weltweit (46 %). Das ist ein gutes Zeichen! Es zeigt, dass sich bei der NextGen im deutschsprachigen Raum das Bewusstsein für den Wert des eigenen Familienunternehmens wieder verstärkt hat. Und dass es sich lohnt, sich dort mit vollem Elan einzubringen. Weniger Reden, selbst machen ist bei NextGens in der DACH-Region angesagt.

Knapp ein Viertel der NextGens geht weniger radikal vor. Die Stewards (Bewahrer) haben einen klassischen Karriereweg im Familienunternehmen im Blick, sind älter und wollen sich auf

ihre Führungsrolle und die profitable und professionelle Fortführung des Familienunternehmens konzentrieren.

Jeder 7. NextGen will sich im Familienunternehmen bewähren und es von innen heraus umgestalten. Für diese Intrapreneure wird ein Bereich des Unternehmens wie ein Start-up ausgegliedert und bietet der NextGen die Möglichkeit, ihre Ideen zu verfolgen.

Nur 5 % der befragten NextGens in der DACH-Region – und damit deutlich weniger als vor zwei Jahren – strebt eine Karriere außerhalb des eigenen Unternehmens an.

Damit widerlegen die Nachfolger das Vorurteil, dass die junge Generation die Selbstverwirklichung dem Erhalt ihres Familienunternehmens vorzieht, anpacken will und kann.

Verantwortung übernehmen, Wandel vorantreiben

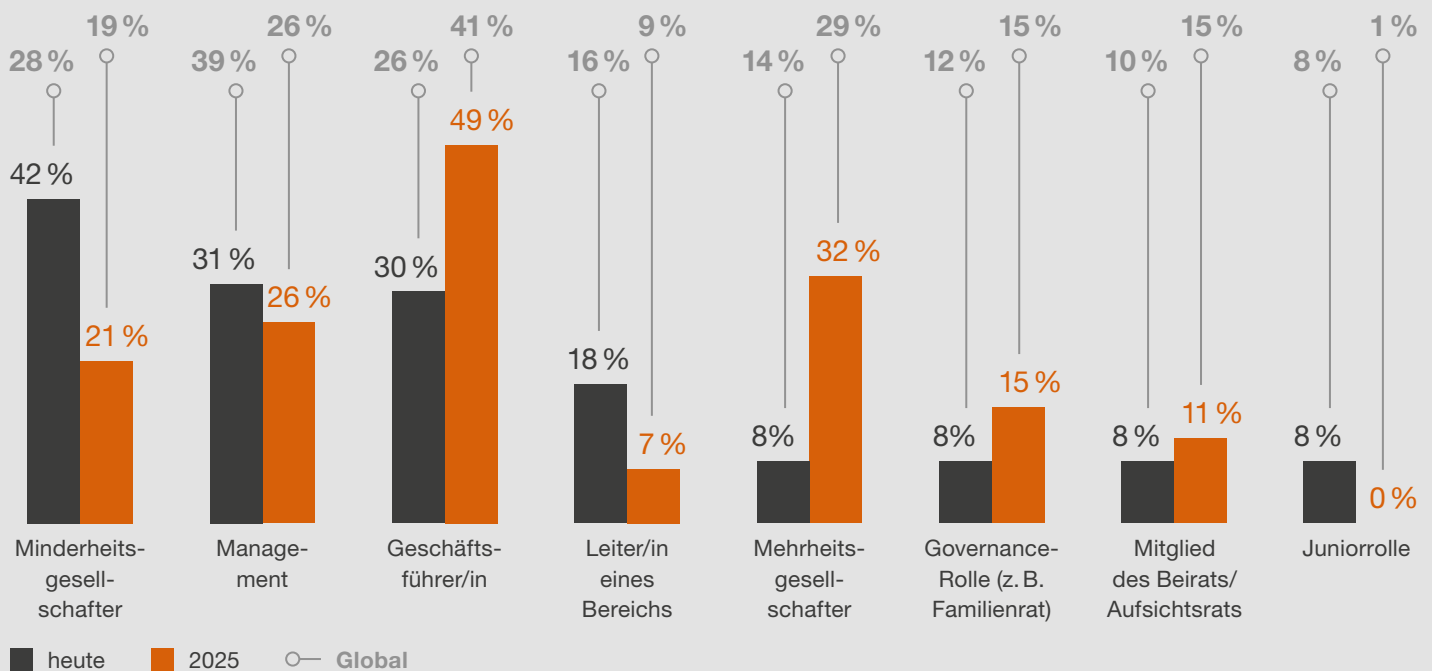
Um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen, muss die NextGen aber Verantwortung übernehmen dürfen. Zwar führt schon jetzt mehr als die Hälfte (51 %) der NextGens ein Veränderungsprojekt bzw. einen Geschäftsbereich (weltweit 48 %). Dennoch trägt nur 30 % (weltweit sogar nur jeder Vierte, 26 %) operative Verantwortung.

49 %

der NextGens strebt bis 2025 die Position der Geschäftsführung an.



Welche Funktion haben Sie aktuell im Familienunternehmen? Welche wollen Sie bis 2025 haben?



NextGens von Selbstzweifeln ausgebremst

Ausgebremst werden NextGens nicht nur durch eine fehlende operative Verantwortung. 48 % klagt über die Komplexität der Organisationsstruktur. Zudem bemängelt jeder zehnte NextGen, dass seine Expertise nur in spezifischen Themen gefragt ist oder – schlimmer noch – die eigenen Empfehlungen kein Gehör finden.

Mehr als die Hälfte (54 %) der NextGens zweifelt daher an sich selbst, knapp 60 % (weltweit 64 %) ist der Meinung, dass ihr (noch) die Expertise fehlt, 56 % (59 % weltweit) hat noch nicht genügend Erfahrung im und über das Familienunternehmen.

54 % der Nachfolger in der DACH-Region wünscht sich daher Schützenhilfe bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten (weltweit: 61 %).

Aufgabe der aktuellen Generation: Vertrauen geben, Verantwortung abgeben

Aufgabe der Elterngeneration ist es deshalb, der NextGen zu vertrauen, sie zu bestärken und bei der Entfaltung ihrer Potenziale früh einzubinden. Besonders hilfreich für ihre berufliche Weiterentwicklung ist dabei Mentoring und der Austausch unter Gleichgesinnten (sagen 46 % bzw. 47 % der NextGens in DACH).

Aufgabe der aktuell im Unternehmen wirkenden ist es zudem, Verantwortung abzugeben und anzuerkennen, dass sich die NextGen mit digitalen Technologien und modernen Führungsmethoden sehr viel besser auskennt. Sie sollte die NextGen ermutigen, Risiken einzugehen, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Denn ihre Selbstzweifel dürfen nicht dazu führen, dass die Nachfolger nicht mehr nachfolgen wollen.

Fazit

Die NextGen will Verantwortung übernehmen und den Wandel vorantreiben. Sie geht die anstehenden Aufgaben anders an und weiß, dass sich Großes heute am besten im Team bewegen lässt. Sie weiß auch, was junge Talente wollen und wie man die richtigen Köpfe gewinnt. Jetzt ist es Zeit, sie ans Ruder zu lassen. Um aus der Wachstumsbremse – fehlenden Fachkräften – einen Wachstumsmotor zu machen.

Ihre Ansprechpartner

Uwe Rittmann
Mitglied der Geschäftsführung
Leiter Familienunternehmen und
Mittelstand PwC Deutschland
Tel.: +49 211 981-1998
uwe.rittman@pwc.com

Dr. Dominik von Au
Geschäftsführer der INTES
Akademie für Familienunternehmen
und Partner PwC Deutschland
Tel.: +49 89 5790-5447
dominik.von.au@pwc.com