

Der Nachfolge-Code
Generationswechsel in Unternehmen erfolgreich meistern

Interview: Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt

Langfassung online

Befinden wir uns auf dem Weg zur Erneuerung?

Ein Gespräch aus dem Winter 2023 mit Prof. Dr. Dr. h. c. Christoph M. Schmidt, Wirtschaftswissenschaftler, Präsident des RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung. Bis Februar 2020 war er Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Die Fragen stellte Dr. John Kettler.

Wie beschreiben Sie die aktuelle Situation des deutschen Mittelstandes?

Die wirtschaftliche Lage ist im Augenblick nicht besonders gut, aber für die deutsche Volkswirtschaft ist interessant, was mittelfristig geschehen wird. Befinden wir uns mittel- oder langfristig in einem Jahrzehnt der Zeitenwende, wie es der Bundeskanzler apostrophiert hat? Sind wir auf einem Weg einer Erneuerung, einer starken Leistungsfähigkeit, auch wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, die uns auch erlaubt, unser Gemeinwesen in der Form zu führen, wie wir es gerne wollen, durch Steuer, Transfersysteme und die Bereitstellung öffentlicher Güter dafür sorgend, dass wir eine kohärente Gesellschaft haben, die nicht auseinanderdriftet? Im Gegensatz zu anderen Volkswirtschaften in der westlichen Hemisphäre ist uns das bislang sehr gut gelungen. Geht das so weiter oder stehen wir vor einem wirtschaftlichen Niedergang? Das ist das große Thema aus der wirtschaftswissenschaftlichen Sicht. Bei der deutschen Volkswirtschaft ist prägend, dass wir eine Unternehmensstruktur haben, die nicht nur von einigen großen Spielern dominiert wird, sondern eine sehr gesunde Struktur von kleinen, mittleren und großen Unternehmen haben, die miteinander für die Wirtschaftsleistung sorgen, die wir über die Jahrzehnte hinweg hatten. Zu Recht sagt man: Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Die großen Stärken sind die vielen Cluster, wie unsere Dezentralität und unser föderaler Aufbau, die vielen regionalen Zentren der Wirtschaftsleistung, die man von außen gar nicht so leicht sehen kann. Es gibt den schönen Begriff der „Hidden Champions“. Sie können zum Beispiel in das Sauerland oder nach Westfalen hochfahren und finden dort einen Weltmarktführer in einem bestimmten Bereich. Das sind große Stärken. Das lebt aber davon, dass wir in einer offenen Welt leben, dass sich auch kleinere Akteure am Weltmarkt bewegen können und einen freien Zugang zu Märkten bekommen. Und sie leben von dem Zusammenhalt und im Zusammenspiel zwischen den Belegschaften und den Unternehmer-Persönlichkeiten. Auch wenn nicht alle kleineren Unternehmen Familienunternehmen sind, ist es schon prägend, dass familiengeführte Unternehmen sich über mehrere Generationen über konjunkturelle Schwankungen hinweg kontinuierlich miteinander beschäftigen, und der Zusammenhalt zwischen der Belegschaft einerseits und der Unternehmerfamilie auf der anderen Seite eine große Rolle spielt.

Die Unternehmensnachfolge ist ein großes Thema. Zum einen wegen des demografischen Wandels und zum anderen wegen des Wertewandels, den wir durchlaufen. Was sind die Herausforderungen?

Immer wenn eine prägende Persönlichkeit oder eine prägende Generation in den Ruhestand wechselt und die nachfolgende Generation oder der Nachfolger oder die Nachfolgerin kommt, ist das

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Mentoren-Media-Verlag GmbH • Geschäftsführer: Dipl.-Ing.(FH) Thomas Göller • Erfolg braucht Mentoren.

Mentoren-Media-Verlag GmbH
Königsberger Straße 16
55218 Ingelheim am Rhein
Deutschland

Kontakt:
Tel.: 06725-308228
Mail@Mentoren-Verlag.de
www.Mentoren-Verlag.de

Registerdaten:
HRB 50346 beim Amtsgericht Mainz
USt-IdNr.: DE342119178
Geschäftsführung: Thomas Göller

MVB Mainzer Volksbank eG.
Konto: 122120017 | BLZ : 55190000
IBAN: DE21 5519 0000 0122 1200 17
BIC: MVBMD55

eine Herausforderung. Das war früher eine Herausforderung und wird es immer auch bleiben. Die Frage ist: Wie gelingt es, loszulassen, gleichzeitig aber eben doch noch Stütze zu sein? Wie kann sich die junge Generation, die Nachfolgegeneration freischwimmen von dem, was die Altvorderen gemacht haben? Das wird das Problem bleiben. Jetzt ist noch zusätzlich dazugekommen, dass die Lust darauf zu übernehmen, augenscheinlich geschwunden ist. Das ist aus verschiedenen Gründen so. Einer ist, dass unternehmerisches Handeln nicht an gesellschaftlichem Renommee gewonnen hat, sondern wirtschaftliches Tun zunehmend skeptisch beurteilt wird. Schaut man auf demografische Analysen, müssen wir feststellen, dass es sehr schwer ist, empirisch auseinanderzuhalten, was man dem Alterungsprozess, der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation oder dem Zeitlauf ursächlich zurechnet. Die drei Dimensionen – Alter, Generation und Kalenderjahr – auseinanderzuhalten, ist im Zweifelsfall nur auf Basis starker Annahmen möglich. Daher lassen sich nur vage Aussagen treffen, wie eine Generation geprägt ist. Alle Generationen sind von einem gewissen Zeitgeist geprägt. Aber vor allem sind auch innerhalb einer Generation die Menschen sehr unterschiedlich. Betrachten wir die jüngeren Generationen, können wir sagen, dass sie in hohem Wohlstand in einer Gesellschaft aufgewachsen sind, die sehr erfolgreich öffentliche Güter bereitstellt. International sowie im historischen Vergleich ist das, was wir haben – an Leistungsfähigkeit, an Infrastruktur, an Rechtssicherheit, an Verwaltung – nach wie vor bemerkenswert.

Wie ist Ihre Wahrnehmung in Bezug auf die öffentliche Kommunikation im 21. Jahrhundert? Erfolgt sie in Wertschätzung und Achtsamkeit, oder ist es eher so, dass die Toleranz gegenüber anderen Meinungen abnimmt?

Wenn ich an Streitgespräche denke, die wir in meiner Sphäre führen, zum Beispiel, soll der Mindestlohn hochgehen, wenn ja wie viel, sollen wir die Schuldenbremse in Frage stellen, ja oder nein, dann nehme ich wahr, wenn ich mit den Kollegen oder Kolleginnen Auge in Auge diskutiere, die eine andere Meinung haben, dass es eine menschliche Hemmschwelle gibt, zu sehr zu polemisieren oder persönlich zu werden. Das ist in den sozialen Medien ganz anders, zum Beispiel auf „X“. Da wird polemisiert und es gibt keine soziale Bestrafung dafür, was dazu führt, dass auch unter die Gürtellinie geschlagen wird. Das ist aus meiner Sicht sehr unappetitlich.

Heute gibt es Möglichkeiten für Unternehmer, Mentoren-Programme oder Coachings zu durchlaufen. Sollte das auch ein Thema bei der Unternehmenseingliederung sein?

Die begehrte Ressource im marktwirtschaftlichen Tun sind junge Leute, die an das Unternehmen herangeführt werden müssen. Die Ressource ist knapp, weswegen Unternehmen versuchen, ihre Attraktivität als Anziehungspunkt für diese Talente dadurch zu schärfen und zu erhöhen, dass sie Dinge anbieten, die über den reinen Lohn hinausgehen. Dazu gehören auch die Vorbereitung und Begleitung. Als ich vor 40 Jahren mit dem Studium anfang, war es so, dass man sich glücklich schätzen konnte, wenn man eine Doktoranden-Stelle ergattert hatte. Man war sich bewusst, da muss ich jetzt durch, ob es mir gefällt oder nicht, und man war überzeugt, dass man das schon hinkriegen wird. Heute sind wir ganz anders unterwegs. Wir haben ganz klare Richtlinien, die wir miteinander verabredet haben, wann, wer, wo, welches Gespräch führt, welchen Zugang es gibt zu begleitenden Lerninhalten, welche Mentoren-Programme wir eröffnen, welches Coaching wir im Hinblick auf die spätere Bewerbung im akademischen oder nicht akademischen Markt anbieten. Der Markt zwingt

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Mentoren-Media-Verlag GmbH • Geschäftsführer: Dipl.-Ing.(FH) Thomas Göller • Erfolg braucht Mentoren.

Mentoren-Media-Verlag GmbH
Königsberger Straße 16
55218 Ingelheim am Rhein
Deutschland

Kontakt:
Tel.: 06725-308228
Mail@Mentoren-Verlag.de
www.Mentoren-Verlag.de

Registerdaten:
HRB 50346 beim Amtsgericht Mainz
USt-IdNr.: DE342119178
Geschäftsführung: Thomas Göller

MVB Mainzer Volksbank eG.
Konto: 122120017 | BLZ : 55190000
IBAN: DE21 5519 0000 0122 1200 17
BIC: MVBMD55



uns dazu. Würden die Unternehmen keine Recruiting-Programme durchführen, würden sie ohne diese jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enden und dann untergehen.

Unser Staat nimmt sehr stark überall Einfluss. Das Unternehmertum geht zurück, weil so vieles reguliert und vorgegeben wird. Das ist ein schwieriger Boden, um innovativ zu sein, auch für die Jüngeren, die selbstständig ihre eigenen Sachen machen möchten. Wie sehen Sie das?

Das ist einer der größten Herausforderungen. In normalen Situationen ist die Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaft sehr hoch. Wenn wir uns zum Beispiel die Rechtssicherheit anschauen, können wir auf eine Qualität der Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung vertrauen. Bei uns ist das sehr homogen und man kann darauf zählen, dass man überall gleichbehandelt wird. Das ist schon mal eine tolle Sache. Das ist in anderen Ländern nicht so. Meine Erfahrung in USA ist, dass man einfach Glück haben muss, bei welchem Verwaltungsgericht man ist. Wenn man Pech hat, dann funktioniert nichts. Das heißt, wir sind mittlerweile in einer Situation, in der wir sehr, sehr lange Verfahren haben. Die handelnden Personen in den Behörden müssen so viele Vorgänge bearbeiten, dass es auch nicht zeitgerecht funktioniert. Deswegen haben wir den ganzen Investitionsstau im öffentlichen Bereich, lange Genehmigungs- und Planungsverfahren. Die Antwort darauf kann nicht sein, dass wir 500.000 Stellen mehr brauchen, sondern die kann nur darin liegen, dass wir unser Tun auch dort hinterfragen. Und das wird sehr, sehr schwer werden. Wir wollen weniger Bürokratie. Aber die Wahrheit liegt in der Umsetzung, denn bei uns herrscht eine Denke vor, dass wir keine Fehler begehen wollen. Das ist schwer zu überwinden. Die handelnden Beamten sehen sich nicht als Unternehmer für die öffentliche Sache, sondern konzentrieren sich darauf, sich abzusichern, was nachvollziehbar ist. Das jedoch ist eine sehr schlechte Situation für Innovationen, um voranzukommen oder einen gesellschaftlichen Wandel einzuleiten.

Wie ist Ihre Prognose für den deutschen Mittelstand? Können wir das Modell so weiterführen, die nächsten zehn Jahre, oder müssen wir uns stark verändern?

Der Mittelstand hat im Gegensatz zu einem international operierenden Konzern natürlich einen Nachteil. Er kann sich nicht einfach einen anderen Ort zum Zusammenwirken suchen. Das ist aber auch ein großer Vorteil, denn die gesellschaftliche Bindung, Bindung von Belegschaft oder das Zusammenspiel von Belegschaft und Unternehmerfamilie, sorgen für Kontinuität und Mut. Wer über die Zeit Erfolge und Misserfolge teilt, wächst zusammen. Jedoch sind die vielen Regulierungen und Gesetzesauflagen herausfordernd in vielerlei Hinsicht. Der Unternehmer kann nicht so einfach weg, er kann nur sagen, ich lass es ganz sein. Wenn es jetzt tatsächlich keinen Umschwung gibt in dieser doch von vielen als Überregulierung empfundenen Situation, die nicht abnimmt, sondern zunimmt und wenn der Generationenwechsel, der ohnehin immer schwer zu bewerkstelligen ist, sich im demografischen Wandel noch schwieriger gestaltet, dann droht die Erneuerung des Mittelstands in Deutschland eine gewisse Delle für die nächsten Jahre zu erfahren. Junge Leute werden vermutlich einen anderen Weg finden. Sie fallen auf ihre Füße, werden vielleicht in ein größeres Unternehmen, in einen Konzern oder ins Ausland gehen oder was ganz anderes machen. Diese Delle wieder wettzumachen, wird nicht ganz einfach werden. Also von daher bin ich nicht ganz so optimistisch. Ich bin grundsätzlich eher optimistisch, wenn es die Möglichkeit gibt, sich aus einer schlechten Situation zu befreien, indem man wieder neu anfängt, etwas Neues schafft. Das wird immer wieder gelingen. Die menschliche Kreativität und das menschliche Durchhaltevermögen sind bemerkenswert. In der historischen Rückschau können wir so viele Beispiele sehen, wie sich Unternehmen aus schwierigen

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Situationen herausgekämpft und wieder neu angefangen haben. Das ist toll zu sehen. Aber die nächsten Jahre wird es vermutlich diesen Umschwung im Mindset der Gesellschaft noch nicht geben, weil so wenig Akzeptanz im Augenblick dafür vorhanden ist, wo wir wirklich stehen. Es ist nicht alles in Ordnung.

Vielen Dank, Herr Prof. Schmidt, dass Sie Ihre Erfahrung mit uns geteilt haben.

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Mentoren-Media-Verlag GmbH • Geschäftsführer: Dipl.-Ing.(FH) Thomas Göller • Erfolg braucht Mentoren.

Mentoren-Media-Verlag GmbH
Königsberger Straße 16
55218 Ingelheim am Rhein
Deutschland

Kontakt:
Tel.: 06725-308228
Mail@Mentoren-Verlag.de
www.Mentoren-Verlag.de

Registerdaten:
HRB 50346 beim Amtsgericht Mainz
USt-IdNr.: DE342119178
Geschäftsführung: Thomas Göller

MVB Mainzer Volksbank eG.
Konto: 122120017 | BLZ : 55190000
IBAN: DE21 5519 0000 0122 1200 17
BIC: MVBMD55