Salzburger Nachrichten

Salzburg, am 13.11.2025 - Erscheinungsweise: 312x/Jahr, Seite: 25
Druckauflage: 57 822, Darstellung: 70,12%, Größe: 557cm², easyAPQ: _
Auftr.: 6307, Clip: 17020040, SB: Mätzener Dr. Manuela

»OBSERVER«

„Etwas Großes ist zerbrochen, endlich“

Verena Bahlsen ließ vor drei Jahren mit ihrem Nein zur Konzernnachfolge aufhorchen. Nur eine Befindlichkeit? Eine Spurensuche.

DANIELA MÜLLER

Verena Bahlsen ist ausgeschert. Die Urenkelin des Unternehmensgründers war nur zwei Jahre, von 2020 bis 2022, Teil der Geschäftsführung. Dann schied sie aus dem Unternehmen aus. In einer deutschen Wochenzeitung berichtete sie darüber in sehr persönlichen Worten, der Titel des Gastkommentars lautete: „Etwas Großes ist zerbrochen, endlich“. Darin schreibt die damals 30-Jährige über die gesellschaftlichen Zuschreibungen, die klar vorgeben, in welchem Alter man als Frau welches Stadium erreicht haben sollte, bei Studium, Karriere, Heiraten, Kinderkriegen. Bahlsen schreibt über den Druck, Erwartungen zu erfüllen, und darüber, dass das arbeitsreiche Leben von „High Potentials“ maßgeblich darin besteht, zu funktionieren, ohne den tieferen Sinn zu erkennen. Und sie findet, dass viele junge Menschen ihrer Generation das Leben führen, das ihnen beigebracht wurde, nicht aber das eigene. Verena Bahlsen schreibt: „Ich habe ein paar Freunde, denen wünsche ich mittlerweile eine Lebenskrise. Vielleicht können sie dann endlich mit der Suche nach sich selbst anfangen.“

Verena Bahlsen hätte in vierter Generation das Familienunternehmen führen sollen. SN/ADOBE STOCK/BRUDERTACK69

Aus Müssen wurde Wollen

Was in den Kommentarspalten als verweichlichte, larmoyante Befindlichkeit einer Millionärstochter bezeichnet wird und für manche Vertreter der älteren Generation nach Esoterik klingen mag, ist für die junge Generation ein großes Thema: den eigenen Weg zu finden. Und hier hat sich der Sprachschatz der Befindlichkeiten zuletzt stark erweitert, sagt die Organisationsberaterin Manuela Mätzener: Während für die Vorgängergenerationen Müssen die einzige Handlungsempfehlung war, bestimmen heute ein Dürfen, Können oder Wollen die Lebensplanung der Next Gen. „Das lässt sich an einer steigenden Zahl von jungen Menschen ausmachen, die dem Druck nicht mehr standhalten wollen, den sich die Babyboomer-Generation auferlegt hat“, sagt Mätzener. Ein externer Geschäftsführer beispielsweise könne einem Unternehmen mehr Erfolg bringen als ein Familienmitglied, das nicht wirklich wolle, ist sie überzeugt. „Wenn die passenden Menschen mit Leidenschaft arbeiten können, fließt es, schafft Freude und Begeisterung. Das wäre eine Win-win-Situation für alle.“

Die Themen, mit denen sich die kommende Generation auseinanderzusetzen hat, wiegen mitunter schwer: wenn der Firmenpatriarch nur eine Meinung akzeptiert, und zwar die eigene, und die gut ausgebildete Nachfolgegeneration vor der Frage steht, ob sie sich mit dem erworbenen Wissen nicht besser in anderen Bereichen entfalten könne. Bleibt der Nachwuchs im Unternehmen, gilt es, die Balance zwischen Erneuern und Bewahren zu schaffen, was oft gar nicht leicht sei, konstatiert Mätzener. Der Next Gen empfiehlt sie, zunächst in die Welt hinauszugehen, um eigene Erfahrungen zu sammeln. Durch ein Ausscheren, eine temporäre Abwesenheit aus dem System Familie und Unternehmen werde der Blick woandershin gelenkt und sei nach Rückkehr ein anderer, ist sie überzeugt. Dadurch würden neue Ansätze und Ideen entstehen, nicht mehr nur aus der Revolution gegenüber den Eltern.

Der verklärte Blick der Übergeber

Die Übergebergeneration habe ebenfalls ihre Themen, nicht selten aus einem verklärten Blick auf das von ihnen Geschaffene heraus, weiß Martina Leibovici-Mühlberger. Sie hat schon einige Übergabeprozesse begleitet und beobachtete mitunter eine ältere Generation, die glaubte, gewisse Verfügungsrechte gegenüber der jüngeren zu haben. Mit dem Aufbau des Unternehmens gingen auch Ansprüche der Seniorgeneration einher, die sich in Übergabeprozessen nicht selten nachteilig auswirken würden. „Häufig führt das zu einer Schattenregierung aus der Hinterhand“, sagt Leibovici-Mühlberger, wenn gewisse Gruppen beginnen, ihr „eigenes Süppchen“ zu kochen. „Bei solchen, von vielen psychodynamischen Prozessen geprägten Konstruktionen kann man wirklich nur empfehlen, sie moderieren zu lassen“, sagt sie.

Dass der Nachwuchs die Übernahme ablehnt, ist ein relativ junges Phänomen und der Individualisierung der Gesellschaft geschuldet, betont Leibovici-Mühlberger. Im Sinne der Einlösung des möglichen persönlichen Glücksversprechens sei es auch legitim, Nein zur Übergabe zu sagen. „So muss man eben eine Lösung finden für den Handwerksbetrieb, in dem Hirschhornknöpfe geschnitzt werden, der Nachwuchs sich aber auf dem Reinhardt-Seminar verwirklichen will“, skizziert Leibovici-Mühlberger etwas ironisch und fügt ernst hinzu: „Wichtig ist, dass der Nachwuchs akzeptiert, dass die Eltern das Unternehmen mit viel Herzblut aufgebaut haben.“ Geschehe das nicht, könne das bei den gekränkten Eltern zur Entfremdung führen. „Wichtig wäre, die Enttäuschung des Übergebenwollenden aufzufangen, eine konstruktive Lösung zu finden mit einer familienfremden und begeisterten Person, die weiterhin Hirschhornknöpfe schnitzen möchte.“

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG. Digitale Nutzung gemäß PDN-Vertrag www.voez.at/pdn.
Anfragen zum Inhalt und zu Nutzungsrechten an das Medium (Fon: 0662/8373*0, @: vertrieb@salzburg.com).

»OBSERVER«