



[1] Zwei Generationen Plonner

Wenn der Patron abtritt

Er war selbst Unternehmer, er war selbst Erbe. Toni Plonner kennt das Nachfolge-Problem aus eigener Erfahrung und hilft jetzt Familienbetrieben bei der Staffelstab-Übergabe. Denn mit dem Nachdenken darüber kann man nicht früh genug anfangen.

TEXT HILDE FRYE

FOTO ADRIAN NAKIC

» Toni C. Plonner wusste sofort, wie sich dieser Mann fühlte, was in ihm vorging. Konnte sich in seine Lage versetzen. Zufällig, während einer Kaffeepause auf einem Seminar über Steuerrecht, waren die zwei Männer ins Gespräch gekommen. Was machen Sie? Welche Branche? Toni Plonner, 38, hatte dem fast 20 Jahre Älteren kurz von sich erzählt, von seiner Geschichte. Und was er heute damit macht. Der Ältere, nennen wir ihn Peter Hansen, wurde sehr gesprächig. Die Herren vereinbarten ein Treffen. Das war vor über drei Jahren.

Inzwischen haben sie viele Gespräche geführt, haben zusammen gearbeitet und ein Ziel erreicht: Der Unternehmer Peter Hansen wird im nächsten Jahr eine gesunde Firma (Maschinenbau, 150 Angestellte, 80 Mio. Jahresumsatz) an seinen Sohn übergeben können. Vor drei Jahren noch, als die beiden Herren ihren ersten Kaffee miteinander tranken, schien dies völlig unmöglich zu sein.

Auch Toni Plonner war mal Unternehmer, war auch ein Junior. Heute ist er Berater und Wegbegleiter, Sparringspartner und Coach für Unternehmer. Grundlage seiner Beratung ist immer die Einbeziehung aller Lebensbereiche des Unternehmers, wenn es darum geht, mit ihm gemeinsam Strategien für die Zukunft seines Unternehmens zu entwickeln. Plonner vergleicht die unterschiedlichen Bereiche – die Familie, das Privatleben, die Unternehmenswelt und ihre zahlreichen Verknüpfungen untereinander mit dem Bild eines Mobile: Alles hängt zusammen. Wenn sich nur ein Objekt bewegt, kommt das ganze System in Bewegung.

Geradezu zerstörerische Kräfte können wirksam werden, wenn sich Familien-Unternehmer auf einen ganz entscheidenden Punkt zubewegen, den manche als unüberwindbar empfinden oder schlicht verdrängen. Wenn Senioren und Junioren schließlich in einer meistens emotional sehr aufgeladenen Situation miteinander zu tun haben, schlimmer: zu tun haben müssen, weil sie eben Familie sind. Es geht um den Generationswechsel in Familien-Unternehmen.

Allein in den nächsten fünf Jahren muss in schätzungsweise 700.000 Inhaber-geführten Betrieben ein Nachfolger gefunden werden. Die düstere Prognose des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM): Weniger als die Hälfte dieser Unternehmen werden den Sprung von der ersten in die zweite Generation überleben. Nicht viele Senioren und Junioren werden in der Lage sein, eine haltbare Brücke zu schlagen zwischen Tradition und Neubeginn, zwischen Pflichterfüllung und dem Erhalt von Arbeitsplätzen.

Die Führungsnachfolge ist eines der heikelsten Themen im deutschen Mittelstand. Industrie und Handwerk sind alarmiert. Bieten Trainings und Seminare. Die Methoden der

Familien-Berater sind vielfältig. Plonner bringt Erlebtes ein. Die von ihm entwickelte Methode heißt „Unternehmer-Plan“ und ist die Fortschreibung seiner eigenen Unternehmer-Geschichte. Heute kann er seine Geschichte nutzen, kann sie befragen. Häufig, wenn er auf der Ebene des professionellen Beraters arbeitet, läuft sie auf einer zweiten Ebene mit, wie ein Film. Ermöglicht ihm oft Einsicht und Verstehen in einem fremden Fall, so auch bei Peter Hansen.

Die große Bedrohung des Mittelstandes Nachfolger verzweifelt gesucht

Sein Urgroßvater Leonhard Plonner sei ein echter Existenzgründer gewesen, erzählt der Urenkel. Einer mit Ideen und Durchsetzungsvermögen. Vor 100 Jahren gründete er einen Handel mit Maschinen. Später wurde daraus ein Autohaus in München. Das Bild des Gründers, seine Persönlichkeit, zahllose Geschichten und Anekdoten über ihn begleiten Toni Plonner von klein auf. Der alte Herr ist immer ein Teil der Familie. Die Weiterführung des Betriebes durch den Großvater und später durch Plonnens Vater ist in der Familie eigentlich nie ein Thema, ist so klar wie Autos vier Räder haben. Auch Toni, der einzige Sohn, wächst mit der Verpflichtung auf, sich einzureihen. Als Jugendlicher äußert er einmal den Wunsch, später Architekt zu werden. Doch irgendwie geht keiner darauf ein – eigentlich ist doch alles sowieso klar. Nach dem Abitur studiert Toni Plonner BWL, macht ein halbjähriges Praktikum in den USA. 1983 tritt er als 23-jähriger Juniorchef in die Firma seines Vaters ein. Noch ein Jahr arbeiten Vater und Sohn zusammen, dann geht der alte Herr in den Ruhestand, überlässt dem Junior das Feld.

In den USA hat Toni Plonner gesehen, wie die Zukunft der Automobilindustrie aussieht: Der Trend geht zur Kettenbildung. Und genau in diese Richtung will und muss der neue Chef mit seinem alten Unternehmen gehen. Zügig setzt er seine Ideen um. Innerhalb der nächsten zehn Jahre wird aus dem Autohaus Plonner eine mittelständische Firmengruppe mit 10 Einzelfirmen und 180 Mitarbeitern. Der Umsatz verzehnfacht sich auf rund 100 Millionen Mark.

Anfang/Mitte der Neunziger erreicht Unternehmer Plonner einen Punkt – er hat inzwischen geheiratet, eine Tochter und ein Sohn sind geboren –, an dem ihm klar wird: Um mitzuhalten, müsste ich weiter expandieren, also investieren. Aber das kann ich jetzt nicht mehr aus dem Unternehmen heraus finanzieren. Oder aber ich setze alles auf eine Karte? Mein Hab und Gut, meine Substanz? Wenn ich weitermache, rückt der Aufbau eines soliden Privatvermögens in weite Ferne, immer verbunden mit hohem unternehmerischem »

Risiko. Und einem ungleich höheren privaten, familiären, gesundheitlichen Risiko. Toni Plonner, Familien-Unternehmer in vierter Generation, trifft schließlich die für ihn einzig mögliche Entscheidung: gegen sein Unternehmen, für die Familie. Für sich und für eine neue berufliche Laufbahn. Er verkauft und verpachtet die einzelnen Firmen. Und macht aus seiner Fähigkeit, die ihm schon als Unternehmer den Spitznamen „Seelsorger“ eingebracht hat, eine Profession: Er lässt sich zum systemischen Berater, zum Coach ausbilden, erschließt sich den Problemschwerpunkt Familien-Unternehmen. Und trifft zum Beispiel Peter Hansen.

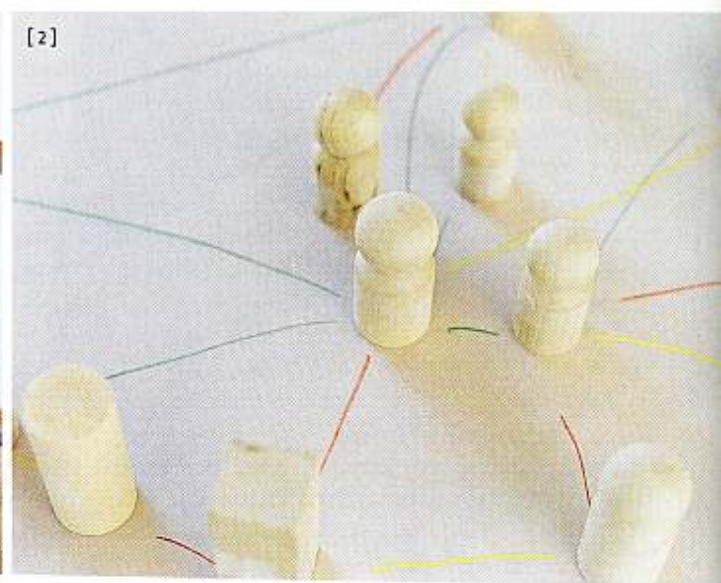
Das Lebenswerk von Peter Hansen, 58, scheint gerade in die Brüche zu gehen, als er Toni Plonner kennen lernt. Bisher hatte er nie daran gezweifelt, dass sein Sohn eines Tages den Betrieb übernehmen wird. Er gibt zu, in den letzten Jahren viele Entscheidungen zurückgestellt, nicht mehr in-

zu denken ist. Gemeinsam mit Toni Plonner wird er eine Strategie für seinen Rückzug entwickeln. Dazu muss er sich einen Überblick über seine gesamte Lebenslage verschaffen. Soll herausfinden, welche Menschen wie zu ihm stehen, wer ihm wichtig ist, welche Vermögenswerte es zu erhalten gilt, welche Unternehmensstrukturen verändert werden sollen.

Dafür gibt ihm Toni Plonner schlichte, etwa 10 cm große Figuren und Klötze aus Holz. Die soll Peter Hansen auf einem Tisch arrangieren. Jede Figur ist ein Symbol für komplexe Strukturen, die im Unternehmer-Alltag wichtig sind: Personen aus dem geschäftlichen wie auch privaten Umfeld, aber auch immaterielle Werte und Sach-Werte. Diese Methode wurde von Plonner speziell für Unternehmer weiterentwickelt. Sie hat ihren Ursprung in der systemischen Familien-Therapie: das Familien-Stellen nach Bert Hellinger. Hierbei stellt der Klient seine Familie so auf, wie er persön-



[1]



[2]

vestiert, nicht mehr akquiriert zu haben. Nach dem Motto: Das kann der Junge machen. Doch der sieht, nach Studium und Praktikum bei einem internationalen Konzern, seine Zukunft und berufliche Karriere im Ausland. Was nun?

Plonnerts Doppelpass Der Fall Hansen

Toni Plonner empfindet Hochachtung für den Sohn, dem es gelungen ist, der Erwartungshaltung seiner Familie einen eigenen Lebensplan entgegensetzen zu können. Und weiß auch, wie machtlos sich der Vater fühlen muss. Unternehmer sind Einzelkämpfer. Er war auch mal so einer. Am liebsten machen sie alles selber. Und sich Hilfe zu holen, um Rat zu fragen – das ist kaum denkbar. Da würde man Schwäche eingestehen. Das kann sich ein Chef, ein Familien-Oberhaupt nicht leisten! Deshalb haben Unternehmer selten Vertraute. Wenn überhaupt, dann sind Steuerberater oder der Firmen-Anwalt die engsten Vertrauten. Und die sind in der Regel befangen, haben alle Strategien über Jahre mitentwickelt, mitgetragen. Als Erstes muss Peter Hansen sich an den Gedanken gewöhnen, dass an Ruhestand vorerst nicht

lich die einzelnen Figuren in dem ihm bekannten Beziehungsgeflecht erlebt hat – total subjektiv.

Auch Peter Hansens Figuren-Aufstellung gibt seinem Berater wichtige Hinweise über die Beziehungen innerhalb des Familien-Unternehmens. In der Folge werden dann verschiedene zukünftige Unternehmensstrategien simuliert. Und sie kommen zu dem Ergebnis: Peter Hansen wird sein Unternehmen verkaufen. Nicht sofort. Er wird keinen Makler einschalten, sondern selber als Verkäufer auftreten. Denn ihm ist Folgendes wichtig: Erstens will er das Unternehmen in gute Hände übergeben, die sein Werk weiterführen. Und zweitens natürlich einen guten Preis erzielen. Dafür allerdings muss er noch drei bis fünf Jahre Arbeit investieren, um seinen Betrieb auf Vordermann zu bringen: Ein 10-Jahres-Betriebsplan wird erstellt, ein junger Vertriebsleiter von außen muss gefunden werden, Profit-Center werden eingerichtet, es wird in die Firma investiert – alles, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig und möglichst attraktiv für einen soliden Interessenten zu sein.

Aber nicht nur am Unternehmen wird gearbeitet, sondern ganzheitlich: Die Familie wird auf den Verkauf vorbe-

reitet. Vermögensstrukturen – Erbschaft, Testament, Verträge – müssen neu überdacht und geregelt werden. Toni Plonner hat erfahren müssen, wie schwer Entscheidungen wiegen können, die man ganz allein auf sich gestellt getroffen hat. Deren Folgen aber ein ganzes Unternehmen tragen muss. Deshalb verliert er jetzt, in der Rolle des neutralen Partners, des Coaches, nie sein wichtigstes Ziel aus den Augen: Alle menschlichen, finanziellen und rechtlichen Entscheidungen müssen sowohl für den Unternehmer, seine Familie und das Unternehmen eine gute Lösung darstellen.

Zukunftssicherung ist harte Arbeit Manchmal hilft auch der Zufall

Nach zwei Jahren Entwicklungsarbeit ist das Unternehmen Hansen so weit, dass Toni Plonner mögliche Kauf-Interessenten sondiert. Da passiert etwas Unerwartetes: Auf einer

Das Jahr ist um. Während dieser Zeit coacht Toni Plonner den Sohn. Dieser will zu allererst herausfinden, ob er der Unternehmer ist, der zu diesem Unternehmen passt. Ob er sich zutraut, Strategien zu entwickeln, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens garantieren. Und ob er in der Lage sein wird, ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen dem Unternehmen, seiner Familie und seiner privaten Welt zu schaffen. Einmal fragt der zukünftige Unternehmer seinen Coach, wie er es damals geschafft habe, ein Unternehmen, welches vor 100 Jahren vom Urgroßvater gegründet und von ihm in vierter Generation geführt wurde, zu übernehmen und wie er es dabei geschafft habe, sich von dieser langen Tradition und hoher Erwartung zu befreien? Wie er sich lösen konnte, um eigene, neue Wege zu gehen.

Lange hat Toni Plonner sich mit der Person seines Urgroßvaters beschäftigt, einem Patron der alten Schule, für



- [1] Figurenrücken steht am Anfang
- [2] Beziehungen werden sichtbar
- [3] Der Junior kommt zum Zuge

Weihnachtsfeier lernt Plonner den Sohn, gerade aus dem Ausland zurückgekehrt, kennen. Sie kommen ins Gespräch, und dabei signalisiert ihm der Junior, er habe Interesse, die Firma seines Vaters zu übernehmen. Sofort arrangiert Plonner als Moderator ein Treffen zwischen Vater und Sohn. Dabei haben sie die Möglichkeit, sich gegenseitig in aller Ruhe und völlig vorwurfsfrei, von ihren falschen Erwartungen und enttäuschten Hoffnungen zu erzählen. So wird unter anderem klar, dass Hansen jr. bis zu diesem Zeitpunkt geglaubt hat, weil er ins Ausland wollte, müsse er auf die Unternehmensnachfolge verzichten.

Richtig ist: Die Eltern hätten frühzeitig einsehen müssen, dass ein Karrierestart im Ausland, das Sammeln von Erfahrungen ihrem Unternehmen langfristig nur nützen kann. Und noch frühzeitiger hätten Peter Hansen und seine Frau sich Gedanken darüber machen müssen, wie sie sich selbst auf den Tag der Übergabe und ihr Unternehmen auf den Wechsel von einer Führungs-Generation zur anderen vorbereiten.

Nachdem der Tisch rein ist, einigen sich Vater und Sohn darauf, den Betrieb ein Jahr auf Probe gemeinsam zu leiten.

ihn eine alles dominierende Persönlichkeit. Und irgendwann ist ihm klar geworden, dass auch sein Urgroßvater damals etwas ganz Neues gegründet hat, dass auch er eine unternehmerische Vision gehabt haben muss. Genau wie er heute. Denn auch Toni Plonner hat seine eigene Vision unternehmerisch umgesetzt, manchmal gegen Widerstände und Unverständnis Außenstehender – aber wer kann einen Familienbetrieb schon von außen beurteilen?

Die Fortführung einer Tradition heißt immer auch, zu trennen zwischen dem materiellen Erbe und dem geistigen Erbe. Nur mit einem Unternehmen, das einem persönlich entspricht und das stimmig mit der eigenen Lebensplanung ist, wird man erfolgreich sein. Tradition ist nicht, Asche zu bewahren, sondern das Feuer am Brennen zu halten.

Kontakt: Toni C. Plonner

Prinzregentenstraße 74, D-81675 München
Tel 089/ 41 07 97 93, Fax 089/ 41 07 97 94
www.plonner.de
buero@plonner.de