

# „Nur Tennis und Golf reichen nicht“

Der Betriebswirt Toni Plonner war selbst Unternehmenschef in der vierten Generation. In den zehn Jahren seiner Firmenleitung schuf er eine Autohauskette mit 180 Mitarbeitern und verzehnfachte den Umsatz. Heute berät er als systemischer Coach Unternehmer bei der Staffelübergabe

**PSYCHOLOGIE HEUTE** Gerade in Familienbetrieben greifen private und Unternehmensstrukturen ineinander, das heißt, die Akteure spielen Doppelrollen. Was bedeutet das für den Generationswechsel?

**TONI PLONNER** Ein Vater lebt mit seinem Sohn eine andere Beziehung als der Unternehmenschef mit seinem designierten Nachfolger. Dort die liebevolle Förderung des Sohnes, hier die professionelle Auswahl und Berufung und Übergabe an den Nachfolger. Im Familienunternehmen sind Vater/Sohn und Chef/Nachfolger die gleichen Menschen. Erst die sorgfältige Trennung dieser Rollen ermöglicht eine erfolgreiche Übergabe im Familienunternehmen. Und: Ganz wichtig ist, der abtretende Senior bleibt das Familienoberhaupt. Die Ablösung erfolgt nur in der Firma, nicht in der Familie.

**PH** Einige Senioren haben offenbar die Befürchtung, nach der Firmenübergabe nichts mehr wert zu sein, eventuell auch, weil sie sich stets über das Geschäft definiert haben. Wie kann ihnen geholfen werden?

**PLONNER** Grundlage für einen glücklichen dritten Lebensabschnitt ist, dass der Senior für sein Tun gewürdigt wird und die ihm zustehende Anerkennung bekommt. Wenn dies nicht der Fall ist, kann er nicht loslassen. Dann aber liegt es in seiner Verantwortung, dafür zu sorgen, dass er in der neuen Lebenswelt, außerhalb des Unternehmens, nicht alleine dasteht. Da sollten rechtzeitig Beziehungen und Freundschaften geknüpft werden und sinnvolle Aufgaben auf ihn warten. Nur Tennis und Golf spielen genügt nicht für ei-



nen Menschen, der es gewohnt war, aktiv und unternehmerisch tätig zu sein.

**PH** Was könnte er denn machen?

**PLONNER** Ich kenne Senioren, die haben einen Golfplatz gebaut, andere entwickeln Immobilien oder werden in Ehrenämtern aktiv. Im eigenen Familienunternehmen sollten sie einen Platz im Beirat haben. Wir entwickeln derzeit ein Cross-Mentoring-Programm: Senioren betreuen jeweils die Junioren aus anderen Unternehmen. Das hat den großen Gewinn, dass Erfahrung und Wissen erhalten bleiben und außerhalb der familiären Beziehung Vater/Sohn besser vermittelt werden können. Da müssen dann nicht so viele Emotionen überwunden werden. Wir suchen noch Teilnehmer für das Programm.

**PH** Ist es für den Junior sinnvoll, sich zunächst in anderen branchennahen Betrieben umzusehen? Vielleicht sogar ins Ausland zu gehen, um den Horizont zu erweitern?

**PLONNER** Früher gab es die Lehr- und Wanderjahre. Die jungen Menschen gingen hinaus in die Welt und

lernten neben den Fachkenntnissen vor allem, sich im Leben durchzuschlagen. Die persönliche Reife wird nun noch an Bedeutung gewinnen. In unserer Wissens- und Lerngesellschaft entscheidet die Fähigkeit, offen und ehrlich Menschen zu führen. Fachwissen und Branchenkenntnis sind wichtig, aber nicht entscheidend. Deshalb ist es unbedingt angesagt, sich für eine längere Zeit außerhalb des Einflussbereiches der eigenen Familie oder des Unternehmens zu bewähren.

**PH** Was können Sie dem Junior im Umgang mit seinem Vater raten?

**PLONNER** Es wäre zu einfach zu sagen: „Respektieren Sie ihn, wie er ist, denn er ist Ihr Vater.“ Der Junior hat das Recht auf sein Leben und seine persönliche berufliche Entwicklung. Er soll auch nicht auf die „Dankbarkeitsstory“ reinfallen, nach dem Motto: „Schau, wie gut es dir geht, du erbst Ruhm und Macht und Geld...“ Er übernimmt nämlich große Verantwortung und erhält, was Generationen aufgebaut haben. Er führt das Werk des Vaters fort,