



Dieselbe Idee und trotzdem lauter Unikate: Freiheit zur Individualität

Nachfolge heißt, sich selbst zu folgen

DENKBAHNEN UND DENKFIGUREN Junioren sind bewusst und unbewusst durch Vorgaben geprägt, die sich in der Art und Weise manifestieren, wie bestimmte Entscheidungen traditionell zu treffen sind. Noch wichtiger aber als die zeitgemäße Fortsetzung solcher Handlungsmuster ist, seine Neigung zu prüfen, ererbtes Unternehmertum zu leben.

TONI C. PLONNER

Die Kernfrage lautet: Ein Unternehmen haben oder Unternehmer sein? In diesem Sinne hat ein Beraterkollege kürzlich einen Unternehmer mit dem Ansinnen konfrontiert: »Wollen Sie Ihr Unternehmen oder Ihr Unternehmertum an Ihren Sohn weitergeben?« Zunächst erkannte der so Angesprochene die feine Nuancierung nicht. Worin soll denn der Unterschied bestehen? Schließlich gilt die Glaubensformel, beides sei identisch miteinander. Und daher war der Vater bei der Unternehmensübergabe an den Sohn überzeugt: »Das Unternehmertum gibt es inklusive! Mein Kollege hakte nach: »Soll Ihr Sohn ein Unternehmen haben oder Unternehmer sein? Und wenn er Unternehmer sein soll, welche Eigenschaften und Qualitäten sollen ihn aus-

zeichnen?« Diese Fragen mündeten in die gemeinsame Klärung ein, ob es sinnvoll sei, das Unternehmen des Vaters weiterzuführen oder dem Sohn ein eigenes Unternehmertum zu ermöglichen.

In der Praxis deutscher Familienunternehmen trifft man die unterschiedlichsten Formen an, Tradition zu leben, etwa in dem festen Vorsatz, die Verbindung von Familie und Unternehmen um jeden Preis zu bewahren, komme was da wolle. Oder in der festen Bindung an einen bestimmten Berufsstand. Zu erleben ist das stark in Handwerksbetrieben, aber auch in Industriebetrieben, die aus dem Handwerk entstanden sind. Oder als regionale Verwurzelung und



Toni C. Plonner

Beheimatung, formuliert in dem Satz: »Seit über 200 Jahren sind wir in dieser Region (Stadt, Gemeinde) Arbeitgeber und ein wichtiger Wirtschaftsfaktor«. Dies ist nur als kleine Auswahl identitätsstiftender Traditionen zu verstehen. Die wesentlichste und wichtigste Tradition in Familienunternehmen - oder sagen wir besser in Unternehmerfamilien - ist und bleibt jedoch, das »Unternehmertum« zu bewahren.

Mein eigener Urgroßvater gründete 1899 ein Unternehmen, das ich zuletzt in vierter Generation zwölf Jahre lang führte, bis ich es verkaufte. Ich erinnere mich meines ersten Marketing-Slogans, den ich kurz nach Eintritt in das Unternehmen verfasste und zu seinem Leitsatz machte. Es hieß schlicht »Tradition verpflichtet«. Das war meine damalige Botschaft, die unseren Kunden sagen sollte, dass wir eingedenk unserer Tradition besonders gut und zuverlässig arbeiten.

Heute sehe ich dieses selbstverpflichtende Motto noch aus anderem Blickwinkel. Wen verpflichtete diese Tradition zuerst? Natürlich mich selbst. Ich hatte ohne zu zögern die Weiterführung des Familienbetriebs übernommen und den »ungeschriebenen Auftrag« meines Vaters, meines Großvaters und Urgroßvaters erfüllt. Nach meinem eigenen Unternehmersein, nach meinen Plänen und Zielen wurde ich nicht gefragt und fragte selbst auch nicht. Niemand ahnte, dass der Familienname unserer Firma ein gutes Jahrzehnt später durch Verkauf verschwinden würde.

In meiner Branche galt damals wie heute das Prinzip: Wachsen um jeden Preis oder vom Markt verschwinden. Meine schwierigste unternehmerische Entscheidung war, die Grenzen des Wachstums zu erkennen, zu respektieren, die Konsequenzen zu ziehen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Das Unverständnis über diese Entscheidung in meinem unmittelbaren Umfeld setzte mir durchaus zu.

»Letzter Fahnenträger und Bestatter« einer ausgeprägten Familientradition zu sein, das verfolgte mich lange. Ich habe in dieser schwierigen Phase jedoch zwei Dinge gelernt, die mein heutiges Leben und meine heutige Arbeit prägen.

Erstens: Familienunternehmen sind immer Veranstaltungen auf Zeit. Sie sind - wie wir Menschen - vergänglich. Unternehmen bewegen sich im Spannungsfeld von Tradition und Vision. Ausschlaggebend für ihr Weiterbestehen ist immer die Transformation, also geglückter Wandel als dauernder Prozess von Werden, Sein und Vergehen. Zweitens: Unternehmertum ist stets an die Person und nicht an das Familienunternehmen gebunden. Wenn das Unternehmertum durch Entwicklungen und Veränderungen im Unternehmen entscheidend behindert oder verhindert wird, ist es besser, sich, die Person, von der Organisation zu trennen als das Unternehmertum in der Person sterben zu lassen.

Es dauerte einige Zeit, bis ich diese Einsichten fand, »inneren Frieden« mit meinem Urgroßvater, meinem Großvater und Vater schloss und mich wieder in die Tradition meiner (Unternehmer-)Familie einreihen konnte. Mittlerweile ist mir klar, dass Unternehmertum die Tradition in unserer Familie ist und nicht das Festhalten an einer bestimmten Organisation und am Zweck eines bestimmten Geschäfts.

Familientraditionen, die sich nicht entwickeln und leben, erstarren in Gewohnheiten, die bisweilen gar zu Glaubenssätzen erhoben werden. Das oft zu hörende Credo: »Das haben wir schon immer so gemacht« oder »Früher waren die Kunden damit auch zufrieden«, spiegelt solche Gewohnheiten wider. Bessere Fragen, anknüpfend an die Erfahrungen der »Alten«, müssten heißen: »Welche Herangehensweise hat uns früher erfolgreich gemacht? Wie haben wir uns verhalten, dass unsere Stärken optimal zum Einsatz kamen? Wie lief das damals, dass wir so erfolgreich wurden?«

»Tradition heißt, nicht die Asche zu bewahren, sondern das Feuer am Brennen zu halten.« Wie oft werden Produkte und Dienstleistungen bewahrt, für die es weder Marktperspektiven noch genügend Kunden noch ausreichende Gewinnspannen gibt. Neulich habe ich einen Textil-Unternehmer besucht. Die Kulisse war beeindruckend: Ein weites Industriegelände, riesige Industriegebäude aus Backstein, Gründerzeit-Architektur und Zeugnisse einstiger Größe, wohin das Auge blickte. Hunderte von Menschen arbeiteten einst hier, wo ich jetzt noch einige Dutzend sah. Der Senior residierte in seinem Büro hinter einem ausla-

henden antiken Schreibtisch, über ihm die Ahnengalerie an der Wand. Ein Bewahrer bis zum Schluss. Ein lebender Tresor von Erinnerungen und alten Geschichten über die »Hochzeiten« der Firma. Um im Bild zu bleiben: Das Feuer war längst erloschen und man scharte sich um kalte Asche. Ich fühlte die Trauer, die Anhänglichkeit, Treue und Hilfslosigkeit im Sinne der unausgesprochenen Frage: »Was sollen wir denn sonst tun?«

Nur, muss es soweit kommen? Hatte man nicht schon viel früher versäumt, genauer hinzusehen. In die Vergangenheit, in die Gegenwart und in die Zukunft? Einseitige Rückschau ohne zukunftsorientiertes unternehmerisches Handeln bedingt den Untergang des Unternehmens. Um das Feuer zu entfachen und am Brennen zu halten, braucht es eine gute Feuerstelle, geeignetes Brennmaterial, Sauerstoff, Zündstoff und die Fähigkeit, mit allem richtig umzugehen.

Jeder denkt sicher noch an die Lagerfeuer seiner Kindheit und Jugend zurück. An seine Träume und Ziele, die ihn entflammen und am »Brennen« hielten. Welche dieser Träume aber wurden Wirklichkeit und welche haben nur Erinnerungswert? Ich erinnere an den Roman von Thomas Mann: »Die Buddenbrocks«, die eindrucksvolle Beschreibung einer in Traditionen erstickenen Unternehmerfamilie. Tatsächlich gibt es viele kleine und große »Buddenbrock-Schicksale« in Familienunternehmen.

Die Inhaberfamilie als Wert des Unternehmens

Familienunternehmen können als lebende Organismen gesehen werden. Sie sind ein Wissens- und Erfahrungsspeicher oft vieler Unternehmergenerationen. Diese Eigenschaft wird durch die Familienunternehmer personifiziert. Erfahrungen aus zwei und mehr Generationen werden zu Wissen. Und die Unternehmerfamilie hat hier eine wichtige Bedeutung. Vielleicht ist das sogar der große Unterschied von Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Die Familie wird zu einem Datenspeicher für das gesammelte Wissen im Unternehmen.

So wie modernes Wissensmanagement auf Basis von Datenbanken unterstützt wird, kann man sich Unternehmerfamilien als »Wissensdatenbanken für unternehmerische Professionalität« denken. Die entscheidenden Informationen dieser Famili-

endatenbank sind immer wieder zeitgemäße Antworten auf diese Fragen: Wie steuern wir das Unternehmen richtig? Wie reagieren wir auf neue Herausforderungen? Welche Werte leiten unser Handeln und wie gehen wir mit Krisen um? Das unterscheidet Familienunternehmen von »Manager-Unternehmen«.

Wissensmanagement in Publikumsgesellschaften ist anonymisiert und die Erfahrung zeigt, dass trotz millionenschwerer Investitionen in datenbasierte Wissenssysteme, die entscheidenden, handlungsrelevanten Informationen beim jeweiligen Manager bleiben und auch mit ihm gehen. Wissensmanagement in Familienunternehmen ist hingegen personalisiert und geht in den Erbgang ein. Hier kommt es nur darauf an, ob dieses Wissen zur Verfügung gestellt, genutzt und immer wieder richtige Konsequenzen daraus gezogen werden.

Indessen darf und muss jede Unternehmergeneration lernen, ihre eigenen Antworten und Lösungen für unternehmerische Fragestellungen zu finden. Beispiele für einen solchen fruchtbaren Dialog mit sich selbst sind die Entwicklung neuer Marketingstrategien, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die Schaffung neuer Kooperationen und Partnerschaften, die Veränderung von Führungs- und Organisationsstrukturen oder auch der Einsatz moderner Kommunikations- und Produktionstechnologien.

Es genügt also nie, Antworten und Lösungen der Vorfahren unreflektiert zu übernehmen. Der geglückte Prozess des sich Loslassens der Nachfolger von den Vorgängern und des Loslassens der Nachfolger durch die Vorgänger ist eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.

Als persönliche Anmerkung will ich noch sagen: Ich bin durch meine Ahnenreihe zum Unternehmer geprägt und wurde dennoch nicht zum Festhalten am erbten Unternehmen bestimmt. Ich bewahre meine Familientradition und setze sie heute fort, indem ich Familienunternehmen berate und begleite, damit sie ihr eigenes unternehmerisches Potenzial neu entdecken und wieder erfolgreiche Nachfolger finden. ■

*Toni C. Plonner,
UNTERNEHMER PLAN Beratergruppe,
München*