

UNTERNEHMENSNACHFOLGE (TEIL 1): WENN DER JUNIOR AUF DEN SENIOR FOLGT

# Wechsel mit Wehwehchen

Bozen/München – Tradition verpflichtet. Aber wenn es im Unternehmen zum Generationswechsel kommt, dann sollte der Erbe nicht einfach der Nachfolger des Vorgängers sein. Das müssen sowohl Junior als auch Senior akzeptieren – was die Unternehmensnachfolge aber nicht unbedingt einfacher macht.

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. Worum 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 auszeichnen?“ Diese Fragen mündeten in der gemeinsamen Klärung ein, ob es sinnvoll sei, das Unternehmen des Vaters weiterzuführen oder dem Sohn ein eigenes Unternehmertum zu ermöglichen.

## Krampfhaftes Festhalten

In der Praxis der 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 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 Unterneh-

men, 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.

## Weiterführen ist zu wenig

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 meines 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 Familien-tradition 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 Verantwortungen 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



**Der Münchner Unternehmensberater Ioni C. Ploner ist einer der Referenten bei der Tagung „Unternehmensnachfolge optimal gestalten“ am 30. Mai. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Begleitung des Generationswechsels in mittelständischen Unternehmen.**

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.

## Gewohnheiten aufbrechen

Familientraditionen, die sich nicht entwickeln und leben, erstarren in Gewohnheiten, die bisweilen gar zu Glaubenssät-

zen 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 Marktprospektiven noch genügend Kunden noch ausreichende Gewinnspannen gibt. Neulich habe ich einen Textil-Unternehmer besucht. Die Kulisse war beeindruckend: ein weites Industriegebiet, 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 ausladenden 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 Hilflosigkeit im Sinne der unausgesprochenen Frage: „Was sollen wir denn sonst tun?“

Nur, muss es so weit 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.

## Tagung am 30. Mai

Bozen (SWZ) – „Die Unternehmensnachfolge optimal gestalten“ heißt der Titel einer Tagung, die das WIFI der Handelskammer Bozen in Zusammenarbeit mit der Stiftung Südtiroler Sparkasse und der Südtiroler Wirtschaftszeitung am Freitag, 30. Mai, in Bozen veranstaltet. Hintergrund ist die Tatsache, dass in vielen Südtiroler Unternehmen in den kommenden Jahren ein Generationswechsel ansteht und dieser Wechsel erfahrungsgemäß nicht immer reibungslos verläuft.

Die Unternehmensnachfolge hat zwei Seiten: Einerseits heißt dies für die „Übergeber“, loszulassen und ein Lebenswerk, das jahrelang von den eigenen Ideen und von der eigenen Person geprägt war, in gute Hände zu übergeben. Für die Nachfolger bedeutet der Wechsel, Erhaltenswertes zu bewahren und zugleich den Betrieb nach den eigenen Vorstellungen und Zielen zu verändern. Beides ist nicht immer einfach.

Die Tagung in Bozen ist eine kompakte Einführung in das Thema Nachfolge. Referenten aus dem In- und Ausland werden die Unternehmensnachfolge und ihre vielfältigen Aspekte beleuchten – und zum Teil aus der eigenen Erfahrung sprechen.

Anmeldungen und Informationen beim WIFI der Handelskammer Bozen, Telefon 0471-945 666, Fax 0471-945 667, E-Mail [wifi@hk-cciaa.bz.it](mailto:wifi@hk-cciaa.bz.it), Internet [www.wifi.bz.it](http://www.wifi.bz.it).

Anlässlich der Tagung veröffentlicht die Wirtschaftszeitung auch eine Artikelserie zur Unternehmensnachfolge, deren erster Teil nebenstehend abgedruckt ist.

## Die vielen Buddenbrooks

Jeder denkt sicher noch an die Lagerfeuer seiner Kindheit und Jugend zurück. An seine Träume und Ziele, die ihn entflammten und am „Brennen“ hielten. Welche dieser Träume aber wurden Wirklichkeit und welche haben nur Erinnerungswert? Ich erinnere an den Roman von Thomas Mann „Die Buddenbrooks“, die eindrucksvolle Beschreibung einer in Tradition erstickenden Unternehmerfamilie. Tatsächlich gibt es viele kleine und große „Buddenbrook-Schicksale“ in Familienunternehmen.

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 Da-

tenspeicher für das gesammelte Wissen im Unternehmen.

## Nachfolger des Vorgängers?

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 glückliche Prozess des Sich-Lösens des Nachfolgers von den Vorgängern und des Loslassens der Nachfolger durch die Vorgänger ist eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen. ■