

„Familien müssen professioneller werden“

Es ist noch gar nicht lange her, da galten Familienbetriebe als verstaubt und führten ein von der Öffentlichkeit überwiegend wenig beachtetes Dasein. Jetzt in der schlimmsten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit werden sie von allen Seiten bejubelt. Weil sie im Vergleich zu vielen anderen solide Strategien mit wenig Risiko führen, wirft sie das Chaos am Markt nicht so sehr aus der Bahn. Aber auch diese „Anker der Wirtschaft“ haben ihre Probleme.

Was, wenn sich in der Familie kein Nachfolger findet? Kann es den klassischen Familienbetrieb in Zukunft überhaupt noch geben? Darüber sprachen wir mit dem Münchner Unternehmer-Berater und Ex-Familienbetriebschef Toni C. Plonner.

■ *Herr Plonner, was haben Familienunternehmen, was andere Betriebe nicht haben?*

Die Familie (*lacht*). Wenn ich als Berater in ein Familienunternehmen gehe, dann sind wesentliche Entscheidungen nicht sichtbar, weil sie eben nicht in der Firma, sondern in der Familie getroffen wurden. Der Klassiker ist der Beschluss unterm Weihnachtsbaum oder am Mittagstisch. Darüber gibt es kein Protokoll.

■ *Sind solche Strukturen unbedingt eine Schwäche?* Nein, sie sind Stärke und Schwäche zugleich. Auf der einen Seite sind solche Entscheidungen betriebswirtschaftlich meist unprofessionell, weil da-

deren Seite zeigt das aber, dass hier Entscheidungen nicht nur nach harten Zahlen und Fakten getroffen werden, sondern Menschlichkeit und Nachhaltigkeit viel zählen.

■ *Privat- und Berufsleben sollen also getrennt sein.*

Es muss eine klare Trennung geben – und zwar räumlich und von den Rollen her. Im Büro ist man nicht mehr Vater und Sohn, da geht es rein ums Geschäftliche. Die Rollenvermischung und das Zurückfallen in die Familienrollen ist ein typisches Problem.

■ *Sind Familienunternehmen in den vergangenen Jahren professioneller geworden?*

Auf jeden Fall, aber es fehlt noch ein Riesenstück.

■ *Was fehlt genau?*

Viele Familienunternehmen beschäftigen sich nicht professionell mit der Zukunft der Firma, sondern fokussieren sich zu sehr auf das Thema Nachfolge. Und das ist zu kurz gegriffen. Es gibt hier ein strategisches Loch.

■ *Dabei ist das Thema Nachfolge ein äußerst brisantes.*

Ja, vor allem weil es sich heutzutage keine Firma mehr leisten kann, jemanden auf dem Chefposten sitzen zu haben, der nicht absolut überzeugt ist von dem, was er tut. Heute muss der Beste vorne sein.

■ *Und wenn sich dieser Beste nicht in der Familie fin-*

den Prozess und da muss man als Familie auch mal knallhart hergehen und sagen, dann holen wir uns einen Dritten von außen.

■ *Wie sieht der Nachfolge-Prozess idealerweise aus?*

Keiner der Beteiligten sollte sich zu früh auf nur eine Lö-

sung festlegen. Ideal ist es, wenn der alte Unternehmer die Firma weiterführt und sich im Kopf mehrere Optionen offenhält: Übergabe innerhalb der Familie, einen Dritten von außen in die Firma holen oder auch einen Verkauf des Betriebs. Der Gedanke, die Firma an einen Externen abzugeben, trainiert auch die Bereitschaft,



Toni C. Plonner (48) hat in vierter Generation 12 Jahre lang das eigene Handelsunternehmen geführt. Seit 1996 ist er Berater für Familienunternehmen und mit seiner Firma Unter-

den Betrieb weiterzuentwickeln, sodass er für jemand anderen interessant ist.

■ *Wenn der Nachfolger aus der Familie kommt, wie sollte er sich verhalten?*

Auch der Nachfolger sollte sich zunächst alles offenhalten, auch andere Lebensentwürfe miteinbeziehen und sich draußen beweisen.

■ *Nur beim Papa lernen, zählt nicht?*

Branchenwissen ist natürlich unentbehrlich, aber immer wichtiger ist das Thema Führung. Die Nachfolger müssen lernen, einen Betrieb professionell zu leiten. Das geht auch in einer anderen Branche – aber das geht ganz sicher nicht im eigenen Betrieb.

■ *Wer startet die Initiative zum Stabwechsel: Senior oder Junior?*

Da ist die Meinung gespalten. Die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen. Ich kenne genügend Junioren, die letztlich ein Ultimatum gestellt haben. Irgendwann geht es nur noch so – so hart wie es klingt. Denn auf der einen Seite bist Du mittlerweile gestandener Unternehmer und möchtest Dich jetzt im eigenen Unternehmen beweisen. Auf der anderen Seite bist Du Tochter oder Sohn und nimmst Deinem Vater seine Lebensaufgabe weg, und Du weißt genau wie der leidet. Das ist eine verdammt harte Situation und eine klassische Tragik von Familienunternehmen.

■ *... die keine Standardlösung kennt?*

und darauf hinweisen, dass es Zeit wird, sich konkrete Gedanken um die Betriebsübergabe zu machen.

■ *Wann sollte sich ein Firmenchef spätestens Gedanken über einen Nachfolger machen?*

Viele haben das mit Ende 60 immer noch nicht getan. Leider. Vorbereitung und Durchführung einer Betriebsübergabe dauern bis zu 10 Jahre, sodass es mit Mitte 50 Zeit wird.

■ *Ist es ratsam, als Junior in die Fußstapfen des Seniors zu treten? Sind sie nicht zwangsläufig zu groß?*

Nein, zu groß sind sie nicht unbedingt. Aber sie passen nicht, weil es andere Füße sind. Eine Nachfolge ist vom Ansatz her eine Neugründung. Es ist ein neues Kapitel und der Junior muss zu 100 Prozent seinen eigenen Weg gehen.

■ *Das klassische Lebensmodell „Familie“ verändert sich mehr und mehr. Wie sieht es mit der Zukunft von Familienunternehmen aus?*

Familienunternehmen wird es immer geben, aber die Form wird sich ändern. Weil sich Familien und Lebensformen ändern und damit auch Werte, müssen sich auch die Unternehmen ändern. Der Trend wird dazu gehen, dass mehrere Menschen eine Firma besitzen, aber nicht im Sinne der alten Tradition von Familie miteinander verbunden sind. Da wird es ganz bunte Mischungen geben. Die klassische Unternehmerfamilie als solche wird abnehmen – auch in ihre