

Titelthema

Mittelstand in Europa

Neue gesellschaftliche Herausforderungen

Special

Fuhrpark | Flotte Firmenwagen

Titelthema

Idee und Verantwortung
Prof. Dr. Herfried Münkler

Extra

Manifeste Störfaktoren
Länderschwerpunkt Schweiz

Special

Marken und Modelle
Zahlen, Daten, Zulassungen

Unternehmer und ihre Familien

Entscheidungen in Familienunternehmen

UMAG ▶ Unternehmer leben davon, Ihr Leben lang Entscheidungen zu treffen. Welche Entscheidungen fallen notorisch schwer? Oder ist das möglicherweise individuell? ▶ Mir fallen Entscheidungen ein, die langjährigen Wegbegleitern gelten, wo man den Punkt erreicht, dass die Interessen auseinanderlaufen oder dass sich die Anforderungen ändern. Diese Wegbegleiter können Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, aber auch Mitarbeiter sein. Anlässe also in und außerhalb der Firma mit vertrauten Menschen, wo Beziehungen lange Zeit entstanden sind. Das fällt Unternehmern sehr, sehr schwer. Das hat mit Vertrauen zu tun. Unternehmer leben ja von dem Vertrauen, das sie geben. Das ist das, was sie selbst ins System hineingeben und das ist ein großer Wert. Das hat viel mit der eigenen Identität zu tun. Insofern ist die Veränderung einer gewachsenen Beziehung natürlich oft auch ein Vertrauensbruch. Eines der ganz großen Themen aber, die Unternehmer nicht gerne angehen, sind Entscheidungen im Hinblick auf Familienmitglieder im Unternehmen.



Toni C. Plonner

UMAG ▶ Ein klares Ja und Nein kann schwierig sein. ▶ Unter den Umständen wachsender Unzufriedenheit verkehren sich Chancen in Risiken, weil man Entscheidungen nicht mehr trifft und sie hinaus zögert. Das gilt auch für lange, vertrauensvolle Beziehungen, wobei der Konflikt hier häufig verschleiert wird. Insofern komme ich als Berater mitunter in die Rolle, eine Lösung als Externer herbeizuführen.

UMAG ▶ Als Überbringer und Vollstrecker schlechter Nachrichten? ▶ Nein, das kann nicht meine Aufgabe sein. Zunächst einmal müssen den handelnden Personen die Dinge bewusst gemacht werden,

die offenbar lange nicht mehr geklärt worden sind. Außerdem geht es im Interesse des Unternehmers und des Unternehmens darum, die Entscheidung, eine Trennung zu vollziehen, vorzubereiten und eine Lösung zu finden, die allen Aspekten gerecht wird. Solche Momente und Prozesse sind eine Herausforderung für alle Beteiligten.

UMAG ▶ Unternehmer haben so viel zu regeln und zu steuern, dass zwischenmenschliche Beziehungen nicht immer so dringend scheinen. Wenn ich eine hohe Kostenposition erkenne, will ich die ändern. Menschentemen treten weniger manifest als Sachthemen auf? ▶ Das sehe ich spontan etwas anders. Mir scheint eher, dass bestimmte Probleme nicht angegangen werden, weil man auf andere Probleme stieße, die man nicht gern hoch kommen lässt. Das können übrigens auch Zahlen, Daten und Fakten sein. Richtig ist, dass etwas vermieden wird, aus irgendeinem Grund. Allen Entscheidungen, die wir lieber nicht treffen, wohnt eine unglaubliche Intelligenz inne,

mit der wir dafür sorgen, dass gewisse Dinge nicht zu uns durchdringen. Die Menschen in unserem Umfeld spüren das und tragen die Verschleppung der Entscheidung mit. Da ist es gut, wenn einer von außen kommt und hilft, die Themen anzugehen.

Die Menschen in unserem Umfeld spüren das und tragen die Verschleppung der Entscheidung mit. Da ist es gut, wenn einer von außen kommt und hilft, die Themen anzugehen.

UMAG ▶ Fast so, als ob das Unternehmen an dieser Stelle ein Geheimnis hätte. ▶ Da gibt es sicher Geheimnisse wie in jeder Familie. Unternehmerfamilien leben auch von und mit ihren Tabuthemen, wobei sie sich eventuell sogar etwas Gutes damit tun, wenn sie die mal ein paar Jahre oder vielleicht sogar Jahrzehnte nicht auf dem Tisch haben. Das ist sehr menschlich und hat nicht exklusiv mit Un-



ternehmern zu tun. Es geht hier darum, dass notwendige Veränderungen vermieden werden, vor allem tiefgreifende Veränderungen.

UMAG ▶ Der Begriff der Veränderung eröffnet ein spannendes Feld. Dass Unternehmen Gewinne brauchen, werden alle noch teilen und auch etwas dafür tun. Bei anderen Themen, die nicht sofort erfolgsrelevant sind, wird es weniger einhellig sein. ▶ Zahlen, Daten und Fakten, also auch schwarze Zahlen zu schreiben, bringt mich sofort auf die Zeitachse. Gute Ergebnisse in den nächsten drei Jahren interessieren viele Familienunternehmen eher zweitrangig, dafür aber gute Ergebnisse in zehn, zwanzig oder dreißig Jahren. Es geht hier viel mehr um Langfristigkeit und weniger um heute und morgen. Wenn man sich auf den Gewinn in zehn Jahren fokussiert, dann macht man es richtig.

UMAG ▶ Wie treffen Sie Unternehmer an? Wissen sie in der Regel, Rat täte Ihnen gut? Oder stört der Ratgeber das Selbstbild, meine Dinge in meinem Koordinatensystem zu beherrschen? ▶ Ich habe gerade mit einem Unternehmer Mitte vierzig zu tun, der hat einen gut laufenden Betrieb mit 2.000 Mitarbeitern und seinen Aufsichtsrat mit Top-Leuten besetzt. Bei der letzten Berufung habe ich ihm gesagt, dass er ganz schön mutig sei, wenn er diesen Kandidaten auch noch in dieses Gremium holt, denn dann habe er endgültig keine einfache Konstellation mehr als Gegenüber, sondern im Zweifel harten Gegenwind. Ob er das wisse und so wolle. Er hat gelacht und gesagt, genau darum gehe es ihm. Da hat sich etwas völlig verändert.

Die ältere Generation, die jetzt abtritt, hatte noch dieses Bild, dass zwischen ihnen und dem lieben Gott nichts mehr dazwischen ist. Das hieß: Mich kann keiner beraten. Demgegenüber erlebe ich die jüngere Generation so, dass sie sich kompetent und kritisch besetzte Gremien wie Beiräte und Aufsichtsräte schafft, aber auch persönliche Berater und Coaches holt, also Menschen, die sie mal aus dem eigenen System herausnehmen und andere Perspektiven reflektieren lassen. Ich könnte auch sagen, dass die Bereitschaft groß ist, sich »Draufgucker« ins Haus zu holen, und zwar entweder institutionalisiert oder in freier Arbeit mit Beratern.

UMAG ▶ Wie erklärt sich dieser Sinneswandel? Patriarchen leben ja von der ständigen

Darstellung ihrer Kraft und Omnipotenz. Woher nun der Mut, sich in Frage zu stellen? ▶ Das alte Rollenschema passt nicht ins Selbstbild dieses Unternehmers. Er ist anders.

UMAG ▶ Wenn ich meine Absichten im Dialog zur Disposition stelle, verliere ich meine Meinungshoheit und muss Zweifel an meiner Position aushalten und integrieren. ▶ Die Generation, die jetzt am Ruder ist oder ans Ruder kommt, hat das Unternehmen geerbt und nicht gegründet. Gründer sagen: Wer will mir etwas darüber erzählen, was ich auf die Welt gebracht und groß gemacht habe? Den gibt es nicht. Jemand der übernimmt, ist in einer anderen Situation. Er übernimmt Verantwortung für etwas, was er nicht selbst erschaffen hat. Das ist auf eine andere Art und Weise eine sehr ernste Sache. Die Nachfolger, die ich derzeit erlebe, sind hochintelligent, oft promoviert, blitzschnell, aber auch durchaus selbstkritisch. Die stellen sich bewusst auf den Prüfstand.

UMAG ▶ Im Übernehmen liegt ja auch etwas Moderierendes, eben weil der Betrieb nicht selbst hervorgebracht wurde. Gründer sind naturgemäß starke Persönlichkeiten, die sich in dieser Form selten wiederholen.

▶ Die reflektierten Nachfolger sind viel distanzfähiger und nüchterner. Der Gründer ist mit seinem Unternehmen eins. Es ist gewissermaßen seine Identität, während Nachfolger zunächst einmal vor dem Unternehmen stehen und es von außen wahrnehmen. Sie können zwischen sich und dem Betrieb unterscheiden. Sie sind im Typus tatsächlich eher moderierend und in einem guten Sinne prozessorientierter. Hinzu kommt, dass sie sich als Eigentümer in zweiter, dritter oder vierter Generation oft in einer Erbgemeinschaft befinden, also nicht mehr allein sind.

UMAG ▶ Das ist ein strukturelles Thema. Wenn der Eigentümerkreis wächst, werden Alleingänge eigentlich obsolet. ▶ In der Praxis gibt es schon welche, die das probieren, weil sie dieses Rollenmodell vor sich haben.

UMAG ▶ Bei wem holen sich Unternehmer in der Familie Rat? Bei Gesellschaftern, im Beirat, im Aufsichtsrat? ▶ Die Unternehmer, die ich kenne, holen sich in der Familie keinen Rat, zumindest nicht was die Arbeit in

▶ Fortsetzung auf Seite 52

GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ

Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen

Festschrift der EQUA-Stiftung zu ihrem zehnjährigen Bestehen



STANDARDWERK

» Dr. Ulrich Wacker (Hg.)

»Wer Anteile hat, soll auch Anteil nehmen!« Aktueller Sammelband mit 25 fortschrittlichen Beiträgen namhafter Autoren aus Lehre, Forschung und Mittelstand zu allen wichtigen Themen zukunftsorientierter Führung von Familienunternehmen. Praktische Anleitung für aktive und inaktive Gesellschafter, ihre Verantwortung für Strategien, Finanzierungen und Kontrolle wahrzunehmen und das Tagesgeschäft kompetent, konstruktiv und kritisch als Eigentümer zu begleiten.

ISBN 978-3-937960-12-8 • 58,00 €
Bestellung (Sofortige Auslieferung)
Tel.: 0228/95459-92 • Fax: -80 oder
jederzeit in unserem Online-Shop im
Internet: www.unternehmermedien.de

**UNTERNEHMER
MEDIEN GMBH**

GEDANKEN FÜR GENERATIONEN

► Fortsetzung von Seite 51

der Firma betrifft. Man redet sicher über gewisse Dinge, aber nicht so, dass da Rat eingeholt würde. Und das ist gut so. Die Abgrenzung im Sinne einer Unterscheidung zwischen Firma und Familie ist eher förderlich.

UMAG ► Bei Gründern ist das Unternehmen oft ihr ganzes Leben. Es ist das omnipräsente Thema, mit dem die Kinder schon früh sozialisiert werden. Ab der dritten Generation lässt diese übergroße Bedeutung nach.

► Nein, das Unternehmen bleibt präsent, ist nur nicht mehr so nah. Das macht es auch schwer, weil es zwar immer noch da ist, aber es wird nicht mehr aktiv eingeholt, weil man sich in der Familie nicht bespricht. Da tun viele Unternehmerfamilien zu wenig, vor allem dann, wenn Veränderungen stattfinden. Man muss ja nicht gleich Existenzängste kriegen, aber die Emotionen wegen möglicher Auswirkungen auf die Familie sind in der ganzen Bandbreite da. Die Familienmitglieder nehmen solche Strömungen wahr, aber sie können nicht einschätzen, was hinter den Kulissen passiert. Um dem vorzubauen, gilt es, rechtzeitig Massnahmen zu ergreifen. Wenn wir über Familienverfassungen, Familienkonferenzen und Familientagungen sprechen, geht es darum, seinem gemeinsamen Unternehmen einen angemessenen Platz einzuräumen. Dabei geht es häufig auch nur um simple Sachen, etwa darum, wie viele Informationen aus der Firma in die Familie kommen sollen. Das sollte nicht am Unternehmer liegen, also nicht personengetrieben, sondern gut organisiert sein. Das Spielfeld muss besser und klarer besetzt werden, auch um Orientierung zu erleben.

UMAG ► Je größer Familien werden, umso mehr ziehen sie sich auf ihr Eigentum zurück. Das Unternehmen wird zum Begriff und in vielen Biografien nebensächlich. Der Unternehmer kann seiner Aufgabe jedoch nicht enttrinnen. Für ihn bleibt sie sein Leben. Das isoliert ihn strukturell. Suchen Unternehmer eher früher oder eher später Rat, wenn es klemmt?

► Ich finde spannend, mit welchem Thema jemand kommt, mit welchem Thema ich jemanden kennenlerne. Ich wette manchmal mit mir selbst, ob ich den Grund für die Kontaktaufnahme richtig erahne. Meist werden ja erst einmal Symptome berichtet. Insofern bin ich im Laufe

der Zeit ein radikaler Struktur- und Rollenmensch geworden. Das hat nichts mit Psychologie zu tun, sondern damit, dass Unternehmen wie beispielsweise Fußball-Clubs versäumen, ihre Strukturen zu modernisieren. Irgendwann merkt man das dann, und zwar oft nur indirekt. Etwa, wenn Entscheidungen nicht mehr oder immer öfter falsch getroffen werden. Dann stimmt irgend etwas nicht mehr. Unternehmer fühlen das ja auch. Die Erkenntnis ist allerdings oft ereignisgetrieben, nach dem Motto: Jetzt hat uns schon der zweite Geschäftsführer verlassen, und wir wissen nicht warum. Oder: Wir haben seit zwei Jahren keine Dividende mehr. Das ist eigentlich der Klassiker. Wir hatten mal ein großes Familienunternehmen, des-



Tiefere Themen • Auf der Spur des Systems

sen Gesellschafter überfordert damit waren, über eine große Investition zu entscheiden. Dabei hatten sich die Eigentümer nur viel zu weit vom Unternehmen entfernt, so dass sie keine vernünftige Entscheidung mehr treffen konnten. Das Problem war nur, dass sie eben dafür da sind, große Entscheidungen selbst zu treffen. Wir mussten die Eigentümer also wieder langfristig handlungsfähig machen. In diesem Kontext haben wir die »Governance« umgebaut, so dass einige Mitglieder der Familie jetzt wieder nah am Unternehmen sind. Gut an solchen Prozessen ist, dass in dieser Aufarbeitung des akuten Problems die Einsicht wächst, nie wieder in eine Entscheidungskrise hineinlaufen zu wollen.

UMAG ► Agieren Unternehmer und Unternehmerinnen im Hinblick auf ihren Gesellschafterkreis verschieden?

► Eine der erfolgreichsten Unternehmerinnen Italiens hat ihre Nachfolger beispielhaft integriert. Diese Dame war eine resolute Chefin, die viele

ausgezeichnete Entscheidungen getroffen hat. Sie hat mir mal ein Büchlein gezeigt, in dem sie ihre Überlegungen hinsichtlich aller wesentlichen Entscheidungen protokollierte und reflektierte. Sie fand, dass das Unternehmen, das ihre Kinder weiterführen sollten, nicht so wichtig sei, wie deren Fähigkeit, richtig entscheiden zu können. Das würde ich so von einem Mann nicht unbedingt erwarten.

UMAG ► Wie entdecken Sie in den offiziellen Themen deren Gründe? Man müsste doch für Unternehmerfamilien Hypothesen haben, was ursächlich ist, wenn man auf der Oberfläche dieses oder jenes diskutiert.

► Jemand hat mich mal den Familienunternehmerflüsterer genannt. Ich schaue mir die Strukturen, die Zahlen und die Menschen an und bin dann bald auf der Spur des Systems. Dabei sind die Worte, die ich höre, oft gar nicht so wichtig. Zielführender ist, herauszuhören, was nicht bewusst mitgeteilt wird. Die eigentlichen Themen verbergen sich hinter der Sprache. Die stellt dafür unbewusst Fallen und Fettnäpfchen auf. Insofern berichten Unternehmer schon, dass sie nicht wissen, wie sie dieses oder jenes machen sollen. Das klingt dann so: Wir sind komplett von einer großen Investition absorbiert. Kennen Sie ein »Family Office«, das uns das Projekt finanziert? Dann schaue ich mir die Investition an und sage, ja, die ist groß und wichtig. Aber ist sie nur aus dem Markt zu argumentieren? Wie tragen sie die Gesellschafter mit? Versuchen Sie, ein Auseinanderdriften von Familienstämmen zu kitten oder ist sie die Klammer über einen Generationenkonflikt? Dadurch kommen wir zu den tieferen Themen. Das Investment steht zwar an, aber das drängende Problem ist anderswo zu verorten. Dabei ist jedes Familienunternehmen ein neues Gelände, wobei sich die Strukturen und die Verstrickungen in Grundmodellen mit ähnlichen Symptomen wiederholen. Wenn mir Unternehmer etwas erzählen, weiß ich rasch, in welchem Muster sie agieren und wie man miteinander arbeiten muss.

UMAG ► Das stimmt. So etwas gibt es bei Schriftstellern auch. Von Heinrich Böll sagt man, dass er trotz seiner vielen Romane eigentlich immer dasselbe Buch geschrieben habe. Gemeint ist, dass die Moral stets dieselbe bleibt. Selbst bei verschiedenartigen Settings können Bedeutung und Sinn konsistent sein. Wie nehmen Unternehmer Be-

ratung denn auf? ▶ Es gibt Unternehmer, bei denen ich sehr aufpassen muss, was ich sage, ob links, rechts oder geradeaus, weil ich sonst unfreiwillig in die Entscheiderrolle komme. Es gibt andere, die bei allem, was ich rate, ziemlich genau das Gegenteil davon machen. Das klingt jetzt vielleicht komisch, aber das hat wohl damit zu tun, dass sie es dem Berater irgendwie zeigen wollen. Dabei geht es verständlicherweise darum, nicht das Gefühl zu haben, beeinflusst worden zu sein und unabhängig von mir zu entscheiden.

UMAG ▶ Damit sind wir bei der Verantwortung des Beraters. Sie sind der geistige Vater mancher Entscheidung in Unternehmerfamilien. Die Themen werden zwar gemeinsam erarbeitet, aber es werden Vorgaben von Ihnen erwartet. Wie treten Sie da im richtigen Moment zur Seite? ▶ Das ist ein wichtiger Punkt. Ich gehe tatsächlich bei den Menschen, die vor mir sitzen, bei ihren Themen und bei dem, was dahinter steht, in die Verantwortung. Grundsätzlich ist es dabei für mich in der Beraterrolle eine Herausforderung, die gebotene Distanz nicht verlorren gehen zu lassen. Sobald ich zu nah herankomme, heißt das ja, dass ich tatsächlich mit in die Aufgabenstellung hineingehe und plötzlich Teil der handelnden Akteure bin. Dann geht der Blick von außen verloren, der ein wesentliches Moment einer Beratung ist.

Wenn es einem System gut tut, dass ich eine bestimmte Strecke mit gehe, muss ich meinen Platz und meine Rolle gemeinsam mit dem Kunden neu definieren. Ich bin dann gewissermaßen befristet ein Mitglied der Reisegruppe und fühle mich in dieser Zeit auch als Mitunternehmer. Wir definieren beispielsweise ein gemeinsames Projekt und dann bin ich dabei. Aus dieser Situation wieder rauszukommen, ist nicht ganz leicht, inklusive Trennungsschmerz. Der Umgang miteinander wird dann ja sehr eng, vertraulich und emotional und viele sind außerdem auch Menschen, die ich persönlich gern mag.

UMAG ▶ Wie sieht die Dialogform aus? Wie sprechen Sie mit einem Unternehmer? Was formulieren Sie für ihn? ▶ Das dosiere ich. Ich zeichne verschiedene Reiserouten auf, um in diesem Bild zu bleiben. Ziel ist immer zu verstehen, was die jeweilige Entscheidung bedeutet. Dazu muss sie greifbar und erlebbar werden. Man betrachtet aus mehreren Perspektiven, was ihre Folgen und ihre

Auswirkungen sind. Dadurch, dass wir gedanklich Bilder und Metaphern sprechen lassen, erledigt sich der Wunsch, dieses oder jenes konkret zu raten, irgendwann von selbst.

UMAG ▶ Sie vermehren die Zahl der verfügbaren Aspekte und der erkennbaren Bezüge und Sie decken Effekte auf. Entscheidungen erhalten mehr gute Gründe als sonst gehabt hätten. ▶ Ja. Das, was ich mit Unternehmern erarbeite, soll schließlich umgesetzt werden. Das mache ich von Beginn an sehr klar, dass das mein Anspruch an das gemeinsame Projekt ist. Denn nur so macht auch die Investition in die gemeinsame Phase für Unternehmer Sinn. Wir hören nicht mit der getroffenen Entscheidung auf, sondern wir prüfen, was die Lösung in der Praxis kann und passen sie wenn notwendig an. Ich habe noch nie etwas für die Schublade gemacht. Ich stelle Dinge gerne auf die Füße und bin erst zufrieden, wenn sie dann laufen.

UMAG ▶ Die Reise des Unternehmens wird komfortabler und zielführender? ▶ Das ist mir zu ideell gedacht. Meine Arbeit mit Unternehmerfamilien dient stets dem Fortbestand des Unternehmens. Dabei geht es darum, dass Entscheidungen zum Unternehmen, zum Unternehmer und seiner Familie passen. Mein Beitrag ist eher indirekt. Wenn es aber gelingt, dass alle einig, zufrieden und handlungsfähig sind, ist meine Mission erfüllt.

UMAG ▶ Die hohe Individualität Ihres Engagements paart sich mit Achtsamkeit. Unternehmerfamilien wäre diese Haltung ja generell zu wünschen. ▶ Es gibt tatsächlich Unternehmer und Unternehmerfamilien, bei denen mehr Interesse aneinander und mehr Aufmerksamkeit füreinander hilfreich wären. Mir fällt wieder das Bild der Reiseplanung ein. Manche Familien haben keine Landkarten und Bordmittel, um ihren Weg in die Zukunft zu finden. Das liegt viel an der Nahtstelle von Familie und Firma. Das ist noch kein besonders erforschtes Gelände. ■

Toni C. Plonner,
UnternehmerPlan Gesellschaft für
Unternehmensentwicklung mbH, München

▶ Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel

Fortsetzung in UMAG 7/8-2015

Ihr Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg: kompetente Gesellschafter!

Als gemeinnützige Stiftung ist die EQUA eine unabhängige Institution. Sie unterstützt Eigentümer von Familienunternehmen, ihre Aufgabe verantwortungsvoll auszuführen. Dabei verbindet die EQUA Wissenschaft und Praxis: Durch Forschungsförderung und engen Kontakt zu allen relevanten deutschsprachigen Universitäten ist es ihr möglich, Seminare, Publikationen, Vorträge sowie individuelle Unterstützung von Gesellschafterkreisen auf höchstem Niveau anzubieten.

Online-Kolleg

Auf unserer Internetseite können Sie jederzeit interessante Vorträge verfolgen und haben Gelegenheit, bestimmte Aspekte interaktiv zu vertiefen.

Aktuelle Module:

- Die persönliche Werteprägung in Unternehmerfamilien
- Gewinnverwendung in Familienunternehmen
- Wichtige Verträge für Unternehmerfamilien
- Das Karussell der Erwartungen: Nachfolge in Familienunternehmen
- Innovation in Familienunternehmen

EQUA-Stiftung
Belgradstraße 9, 80796 München
Tel. 089 - 890 63 63 20
carina.debus@equa-stiftung.de
www.equa-stiftung.de



Verantwortung
für Familienunternehmen
Gemeinnützige Stiftung