

Unternehmer und ihre Familien

Entscheidungen in Familienunternehmen

Teil II | UMAG ► *Wir haben schon besprochen, dass Sie keine Unternehmen, sondern Unternehmerfamilien beraten. Die hohe Individualität Ihres Engagements paart sich mit Achtsamkeit. Unternehmerfamilien ist diese Haltung ja prinzipiell zu wünschen.*

► Ja, es gibt nicht ganz wenige Unternehmer und Unternehmerfamilien, bei denen mehr Kenntnisse und mehr Aufmerksamkeit füreinander hilfreich wären. Mir fällt wieder meine Metapher der Reiseplanung ein. Einige Familien haben keine Landkarten und keine Bordmittel, um ihren unternehmerischen Weg in die Zukunft selbst zu finden. Das liegt an der Nahtstelle von Familie und Firma. Die ist noch ziemlich unerforscht.

UMAG ► *Die Familien befinden sich auf hoher See, aber ohne Land in Sicht?* ► Ja. Irgend etwas fehlt ihnen an Instrumentarien. Wenn man Ihnen die zur Verfügung stellt, erkennen Sie auch viel. Wir lassen ja in der Beratung bewusst Bilder sprechen. Die sorgen für Verstehen. Es heißt immer: Jetzt kann ich das sehen.

UMAG ► *In der heutigen Komplexität geht es um die Sehnsucht nach Beherrschung der Zukunft durch Regeln. Wir wissen ja, dass ein Schmetterling einen Sturm auslösen kann, dass also kleinste Anlässe große Wirkungen haben können. Vielleicht müssen Familienunternehmen akzeptieren, dass es ohne Intuition, Kreativität und Spontaneität gar nicht geht, weil die Regeln nicht alles sind.* ► Sie haben damit alles gesagt. Für mich ist das Unternehmertum entscheidend. Das ist nie nur zu regeln, sondern etwas ganz anderes. Es wird gelebt, es ist innovativ, es ist immer wieder überraschend und es hat mit Neugierde zu tun. Unternehmertum ist für mich pure Lebens-

energie. Wer versucht, Unternehmertum in Regelwerke zu stecken, wird es ersticken. Ich arbeite dafür, stabile Handlungsräume zu erzeugen, die Regeln haben, um Orientierung und Sicherheit zu geben, die aber auch die Freiheit lassen, damit Unternehmer leben und agieren können, damit sich Unternehmertum entfalten kann. Hand-

lungsräume also, in denen sich Überraschungen und vor allem Neues ereignen dürfen und sollen. Daher sind »Governance«- und Strukturthemen wichtig. Diese Aufgaben gehören übrigens nie nur in die Hände von Juristen. Wenn Sie das tun, fehlt am Ende das Wichtigste, nämlich der Raum für den »Spirit«, der gute Familienunternehmen beseelt. Unternehmer gibt es ja im engeren juristischen Sinne gar nicht. Es gibt Gesellschaften und Gesellschafter, Geschäftsführer, Prokuristen, Aufsichtsräte, Beiräte, aber eben nicht die Vollperson an der Spitze. Unternehmer brauchen ganz eigene Strukturen, die sich als Regelwerke um sie herum bilden. Unternehmer müssen dauernd Wege finden, wie sie ihre Aufgaben meistern, so dass sie auch für andere noch gehen. Nach

meiner Erfahrung ist deshalb der Übergang in einem Familienunternehmen vom Modell »Führung durch eine Unternehmerpersönlichkeit« zu einem Modell »Führung durch ein Führungssystem, das Unternehmertum auch wirklich fördert« eine der größten Hürden.

UMAG ► *Unternehmer brauchen Freiraum, ihre Familien und die »Stakeholder« wollen Orientierung und Sicherheit. Das ist die Dialektik. Unternehmer müssen sogar »spielen« dürfen, also probieren gegen Widerstand.* ► Unternehmer müssen in guter Weise irrational und unberechenbar sein. Man darf sie nicht einfach lesen können.



Toni C. Plonner

UMAG ▶ *Sonst könnte es ja auch jeder. Das beunruhigende Moment in diesem Profil sollte jedenfalls nie dominieren.* ▶ Wir reden darüber, wie viel Vertrauen ein Unternehmer sich in der Verantwortung verdient, in der Familie, im Wettbewerb und im Markt.

UMAG ▶ *Unternehmer brauchen Freiheit, aber nicht zur Willkür, sondern eine Freiheit, die jederzeit nachvollziehbar gemacht werden kann.* ▶ Damit kommen wir zur Messbarkeit. Da gibt es die absurdesten Sachen, wenn Unternehmer um ihre Freiheit ringen und Kleingeister sie wieder einzäunen wollen. Man kann die Arbeit von Unternehmern nicht wirklich in Zahlen, Daten und Fakten messen.

UMAG ▶ *Die Kurzbeschreibung wäre so: Unternehmer brauchen Freiheit als notwendige Bedingung für Erfolg, sie sollten informiert sein, keine Angst haben, Mut zeigen, gern mit machen und sich involvieren lassen.* ▶ Das ist eine gute Zusammenfassung. Meine Arbeit braucht auch Vertrauen, so ähnlich wie bei einem Bergführer.

UMAG ▶ *Ja, natürlich. Dabei bringen Sie ja eigentlich bei, wie man das mit dem Vertrauen untereinander macht.* ▶ So ist es. Der ein oder andere, der eine richtige Krise zum ersten Mal erlebt, würde vermutlich hysterisch werden. Ich sage dann, schauen sie doch mal, wie oft diese Situation in Ihrem Unternehmen oder in Ihrer Familie schon aufgetreten ist. Die Eltern haben so etwas erlebt und überstanden und die Großeltern auch. Das dient der Entdramatisierung. Manche Leute bringen da eine Aufregung rein, die einfach übertrieben ist. Das ist derselbe Punkt, nach dem Sie auch am Anfang gefragt haben. Wenn Menschen in der Stimmungslage zu mir kommen, um etwas zu ändern, steige ich darauf nicht so gern ein.

UMAG ▶ *In der Tat geht es ja eigentlich immer darum, wieder handlungsfähig zu werden, um seine Energie in sinnvolle Arbeit an der Aufregung zu lenken.* ▶ Interessanterweise muss ich in dem einem oder anderen Projekt eher entschleunigend wirken und den Prozess beruhigen, während ich in anderen Projekten Gas gebe und Dringlichkeit erzeuge bis hin zu dem Punkt, dass ich wirklich nachdrücklich Prozessdisziplin einfordere. Die Erlaubnis hole ich mir natürlich im Vorfeld ein. Bisher wurde mir das auch immer gedankt.

UMAG ▶ *Sie regulieren gewissermaßen die freie Energie in Systemen.* ▶ Ja, sofern Sie das auf das unternehmerische Handlungsfeld beziehen, ist das ganz schön formuliert. So könnte man sagen. ■

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

▶ Die Fragen stellte Dr. Reinhard Nenzel



Spielzüge durchführen dürfen • Entfaltungsraum für Unternehmer