



Dr. Anna Meyer



Keine Furcht vor der Nachfolge

Lebenswerk und Lebensplanung Über sich selbst hinaus

Auch gestandene Unternehmer überschätzen sich bisweilen. Als sich ein verdienter Mittelständler unlängst in den Beirat zurückziehen wollte, setzte er einen Fremdgeschäftsführer ein, da er seinen Kindern nicht zutraute, die Firma zu leiten. Bald zeigten sich jedoch Meinungsverschiedenheiten. Daraufhin kehrte der Unternehmer in seine alte Funktion zurück und begeht nun in Kürze seinen zweiundsiebzigsten Geburtstag. Solche Situationen treten in inhabergeführten Familienunternehmen unerwünschter Weise immer wieder auf, obwohl alle Beteiligten sonst sehr gut darin sind, schwierige Probleme zu lösen.

Indessen zeigen erfolgreiche Unternehmer im Hinblick auf ihre Haltung, ihre Einstellungen und ihren Führungsstil bei allen individuellen Unterschieden eine Gemeinsamkeit, die Menschen in ihrem familiären, unternehmerischen und gesellschaftlichen Umfeld gern als Charisma beschreiben. Dieser Eindruck kann auf abgeklärter Milde und Güte beruhen, aber auch auf altem Patriarchentum, das sich auf Autoritätsgesten stützt. Als ebenso beeindruckend wird große Loyalität gegenüber den Mitarbeitern empfunden, zumal, wenn sie sich mit einer bedingungslosen Loyalitätserwartung paart.

Das Führungsverhalten solcher Persönlichkeiten ist von markanten Charakterzügen geprägt: Sie sind davon beseelt, ihre Ideen zu realisieren und andere dafür zu begeistern. Fester Wille, Zielstrebigkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung treiben ihr Handeln. Dabei zeigen sie sich dominant, wettbewerbsorientiert, risikofreudig, entscheidungsfähig und durchsetzungsstark. Es macht ihnen Freude, im Mittelpunkt zu stehen, zu repräsentieren und Menschen anzuleiten. Sowohl im Betrieb als auch im sozialen Raum heimsen sie hohe Anerkennung für ihre unternehmerischen und gesellschaftlichen Verdienste ein. Sie werden bewundert und wünschen sich, für ihre Leistungen gewürdigt zu werden.

Dieselben Stärken aber können, zu einseitig orientiert, auch zu Verhaltensweisen führen, die Entwicklungen hemmen. So ver-

lernen manche Unternehmer, im Dialog zu kommunizieren. Sie halten Monologe und dulden weder Einwände noch Widerspruch. Da nur sie selbst im Mittelpunkt stehen (wollen), wird zu wenig darauf geachtet, Teams zu bilden, die kooperativ zusammenarbeiten. Bisweilen zeigen Unternehmer auch eine emotionale Kälte, die sie für andere Menschen, sei es in der eigenen Familie, sei es für Führungskräfte und Mitarbeiter, unerschwingbar macht. Unter diesem Vorzeichen akzeptieren sie niemanden neben sich, der einen wirklichen Führungsanspruch erhebt oder auf Augenhöhe mit ihnen interagieren will und dies auch könnte.

Statt die Vorteile solcher Angebote zu nutzen, ziehen es Unternehmer situativ vor, darzustellen, dass sie als Mehrheitsgesellschafter das Geld und die Macht haben und diese bei Bedarf auch ausüben werden. Ohne dass es den Unternehmern bewusst wäre, ignorieren sie dabei ihre eigene Angewiesenheit auf die Zusammenarbeit mit anderen und stellen persönliche Abhängigkeiten her.

In Familienunternehmen liegen die Führung der Firma und der Mitarbeiter typischerweise in einer Hand. Der Unternehmer konzentriert Eigentum, Wissen, Informationen und das Entscheidungsmonopol auf seine Person. Mission, Vision und Strategie des Betriebs entwickelt er weitgehend intuitiv. Ziele werden den Führungskräften vorgegeben. Die Strukturen und Prozesse sind auf die Frau oder den Mann an der Spitze zugeschnitten. Der Unternehmer ist der Problemlöser und Entscheider schlechthin. Die Mannschaft verlässt sich auf ihn.

Eine solche Unternehmensführung hat ihre Risiken: Führungskräfte und Mitarbeiter passen sich den Vorstellungen des Chefs an und erfüllen seine Erwartungen, und zwar im Guten wie im Schlechten. Je mehr sie sich freilich über seine Anforderungen identifizieren, desto mehr verlernen sie womöglich, eigenständig zu denken, problem-lösend zu agieren und selbst Verantwortung zu übernehmen. Im Fokus steht personenbezogene Loyalität. Gearbeitet wird für den Chef: In der Umsetzung seiner Vorgaben wird hohe Leistungs- und Einsatzbereitschaft gezeigt. Man arbeitet ihm zuverlässig und unaufdringlich zu, und erzielt die gewünschten Ergebnisse. Dafür tauscht man Vorhersagbarkeit und Sicherheit ein.

Zugleich wird dem Unternehmer gewissermaßen der Hof gemacht und vielleicht

Literatur

Anna Meyer »Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen« • Wiesbaden 2007 • 199 S. • 39,90 € • Gabler Verlag • ISBN 978-3-8349-0340-2 • Fax 0211/9293648

auch nach dem Munde geredet. Alle Menschen im Betrieb wetteifern um seine Gunst. Firmen können so sehr lange erfolgreich geführt werden. Es ist jedoch stets ein gefährliches Spiel, da die Existenz und der Fortbestand des Ganzen ausschließlich von der Person des Unternehmers abhängig sind.

Eine kritische Reflexion dieser Gemengelage findet zu wenig statt, zumal ein Unternehmer, der viele Widrigkeiten überwindet und dabei laufend Bestätigung und Anerkennung für seine großen Verdienste erhält, sein Handeln in Ordnung finden wird und keinen Änderungsbedarf erkennt. Diese Haltung wird dadurch verstärkt, dass jemand, der seinen Selbstwert an seinem unternehmerischen Erfolg sowie an seiner betrieblichen oder gesellschaftlichen Position bemisst, die Bestätigung der Bedeutung seiner Person braucht und sucht, nicht zuletzt durch die Annahme von (Ehren-)Ämtern.

Wer sich aber von der Würdigung Dritter abhängig macht, und Zustimmung bereits für Wertschätzung hält, wird selbst verführbar und manipulierbar. Menschen, die ihn affirmativ bestärken und bestätigen, akzeptiert er dann mehr als solche, die seinem Verhalten (nicht seiner Person!) kritisch-konstruktiv begegnen und ihm Anregungen für neue Sichtweisen der Dinge geben.

Nur die kritische Reflexion der Rolle, die der Unternehmer im Betrieb und in seiner Familie ausfüllt, erlaubt die Klärung, ob sein Handlungsmuster für die gute Gestaltung der Gegenwart und Zukunft, auch bezogen auf die Weitergabe, angemessen ist. Danach erst wird möglich, das Zusammenspiel zwischen Unternehmer und Führungskräften so zu lesen und zu verändern, dass kontraproduktive Elemente abstellbar werden. Die Herausforderung besteht in der gemeinsamen Beantwortung der spannenden Frage,

wie sich der Betrieb auch unabhängig von der Person des Unternehmers selbst erhalten kann? Hier hilft der Leitspruch »trauen, wagen, lösen«. Im Zeichen innerer Klarheit im Hinblick auf seine eigene Situation und seine Lebensplanung vertraut der Unternehmer sich selbst und den Fähigkeiten anderer, da er weiß, dass er, klug und charismatisch, auch in der Lage sein muss, sich bei Bedarf intelligent zurückzunehmen, um andere auf Augenhöhe heranreifen zu lassen.

Er wagt daher auch die richtigen Schritte zur Regelung seiner Nachfolge und löst sich von seinem Lebenswerk in der Gewissheit, dass es ohne ihn durch jüngere Menschen weitergeführt wird. Dies gibt auch Söhnen und Töchtern Raum, um sich im Betrieb zu entfalten, und zwar ohne übermäßige Angst, zu versagen. Ein zeitgemäßes Übergabeszenario fußt auf diesen Dingen:

- ▶ Klärung der persönlichen Situation und klare Gestaltung der Unternehmerrolle.
- ▶ Klärung der Eignerstrategie im Kreis der Gesellschafter.
- ▶ Erarbeitung einer transparenten Unternehmensstrategie und ehrgeiziger Ziele gemeinsam mit dem Führungsteam.
- ▶ Erarbeitung von Anforderungsprofilen für die Unternehmensleitung, abgeleitet aus den Kompetenzen und Erfahrungen des Unternehmers und den strategischen Zielen.
- ▶ Suche, Potentialanalyse und Einarbeitung kompetenter Nachfolger (aus der Familie, aus dem Unternehmen oder extern).
- ▶ Vorbereitung der Führungskräfte und der Mitarbeiter auf den Generationswechsel mit Neuausrichtung der Strukturen, Prozesse und der Führungskultur mit Know-how-Transfer an den oder die Nachfolger. ■

Dr. Anna Meyer, Anna Meyer UnternehmerBeratung GmbH, Düsseldorf

► Fortsetzung von Seite 39

zierten Mitarbeiter ihrerseits vom Unternehmen. Erfreulich ist dabei, dass die jungen Leute ihre Liebe zu Familienunternehmen entdecken. Hier finden sie am ehesten die Möglichkeit zu Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung. Dafür verzichten viele von ihnen sogar auf die hohen Gehälter, die



»War for talents« • Die Besten binden

ihnen Konzerne - freilich nur am Anfang ihrer Karriere, nicht aber auf Dauer - bieten.

Junge Leute verlangen heute klar definierte, transparente Strukturen. Sie fragen Unternehmer bei ihrer Einstellung nach Bilanz und GuV. Wer dies immer noch unverachtet findet, hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt. Der Nachwuchs will in einem Betrieb tätig sein, auf den er stolz sein kann. Und er will keinesfalls zwischen die Mühlsteine streitender Gesellschaftergruppen geraten. Die Besten dieser jungen Leute zu gewinnen, zu motivieren und zu halten, ist die größte Herausforderung für Familienunternehmen. Hierin liegt aber zugleich auch ihre größte Chance, und die gilt es zu nutzen. ■

*Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes,
Prof. Rainer Kirchdörfer, Prof. Dr. Rainer Lorz,
Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz,
Stuttgart*