

STÄRKEN EINER FAMILIE ALS SCHLÜSSELFAKTOR VON FAMILIENBETRIEBEN

Dr. Manuela Mätzener, 19.3.2019, 6. Internationaler Familienbetriebskongress, Poznan/Polen

Peter Zinkann: *"Familienbetriebe haben einen ganz großen Vorteil und einen ganz großen Nachteil, und beides ist die Familie. Eine Familie in Frieden ist das Beste, was es für eine Firma geben kann, eine Familie in Unfrieden das Schlimmste."*

Polen hat sich besonders in den letzten Jahren stärker zu einem wirtschaftlich stabilen Land entwickelt. Dennoch haben Familienunternehmen in Polen immer noch keinen guten Ruf. Durch die Verbesserung der Wirtschaft und auch durch Förderungen der EU ergaben sich neue Branchen und Möglichkeiten für junge Personen, etwas Neues zu entdecken. Dennoch wirkt der Kommunismus immer noch nach und so gibt es einen Großteil der Unternehmen erst seit 1989, dem Beginn der dritten polnischen Republik. Insofern stehen diese – 30 Jahre danach – vor der Übergabe an die nächste Generation, eine an sich schon große Herausforderung; aber in Polen nochmals dramatischer, weil aufgrund der immer noch wirkenden Geschichte das Fortführen von Familienunternehmen nicht ausreichend „sexy“ ist und somit nur 8% der Kinder den Familienbetrieb übernehmen wollen. Und falls Nachfolge doch als Plan vorkommt, sind es zunächst die Söhne, dann die Schwiegersöhne und erst an dritter Stelle Töchter und Schwiegertöchter, welche aus Elternsicht für eine Nachfolge infrage kommen. All das schränkt die Möglichkeiten ein. Und so schaffen es in Polen nur 30% der Unternehmen in die zweite Generation, was wirklich erschreckend wenig ist.

Österreich hat politisch gesehen mindestens zwei Generationen Vorsprung an Erfahrung familiengeführter Unternehmen und mit dem Transport- und Logistikunternehmen Gebrüder Weiß (seit 1823) das älteste Familienunternehmen Österreichs. Und natürlich gibt es auch in Polen Traditionsbetriebe vor der Zeit des Eisernen Vorhangs, wie z. B. die Firma Wedel (1851) – der größte Schokoladen-Produzent, die Firma Tymbark (1936) – einer der größten Produzenten von Getränken und der Gewürze-Hersteller Winiary, der während dem 2. Weltkrieg gegründet wurde.

Mit meinem Beitrag aus meiner Erfahrung in der Begleitung von Familienbetrieben in der systemischen Unternehmensführung und in der familieninternen Nachfolge möchte ich Ihnen die Nachfolgethematik schmackhaft machen.

Damit es gut weitergeht.



I DYNAMIKEN UND ROLLEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

Lassen Sie mich ein paar Grundlagen zu Familien und Unternehmen zusammenfassen:

Die 3 Entwicklungsphasen von Familien sind

Verbundenheit: Wir lieben einander. Wir empfinden Zuneigung füreinander. Nähe verbindet uns. Sympathie und Gemeinsamkeiten herrschen vor.

Unterscheidung: Wir haben verschiedene Meinungen, Werte und Eigenschaften. Wir streiten miteinander. Wir sind bereit, Konflikte in gegenseitigem Einvernehmen zu lösen. Es herrschen Reibung und Lebendigkeit.

Ablösung: Wir dürfen auch unterschiedliche Interessen haben und uns anderen zuwenden. Die dadurch gewonnenen Erfahrungen bereichern unsere Beziehung. Wir gehen unterschiedliche Wege. Es entstehen Toleranz und Akzeptanz.

Auch in Unternehmen gibt es nach Friedrich Glasl 4 Entwicklungsphasen.

Diese laufen von der Person (dem Pionier) hin zur Organisation.

→ **Am Beginn steht die Pionierphase:** Es handelt sich dabei um eine flexible informelle Organisation rund um Gründerpersönlichkeiten. Strukturen und Transparenz fehlen mitunter. Oft kommt es dadurch zu Macht- und Positionskämpfen.

Danach folgt die → Differenzierungs- oder Organisationsphase: Aufbau einer Organisation, eines beherrschbaren steuerbaren Apparates. Standardisierte Abläufe werden geschaffen. Daraus entsteht eine starke funktionelle Arbeitsteilung, was mitunter für die menschlichen Beziehungen problematisch sein kann. Systemtransparenz wird dadurch geschaffen. Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung für ihre Arbeit, Teamgeist, Flexibilität und soziale Kompetenz gewinnen an Bedeutung. Der Hierarchie- und autoritäre Führungsstil schwächt ab.

→ **Das leitet die Integrationsphase ein:** Die Beziehung zwischen Mensch und Abteilung wird neu gestaltet. Abläufe werden am Prozess orientiert. Management steht in der Mitte des Prozesses und nicht mehr an der Spitze. Ein ganzheitlicher Organismus wird entwickelt. Gleichzeitig verändern auch die Rahmenbedingungen wie Globalisierung, Umweltproblematiken und verschärfte Wettbewerbssituation die Unternehmen.

Damit es gut weitergeht.



Um in diesem Umfeld zu bestehen, sind flexible Allianzen, Kooperationen, vertragliche Absprachen von immer größerer Wichtigkeit. → **Wir nähern uns der Assoziationsphase oder auch Evolutionäre Anpassungsphase.** Jetzt geht es darum, mit gegenseitigen Abhängigkeiten konstruktiv umzugehen und gemeinsam gegen bestehende Machtblöcke geschlossen aufzutreten. Die Unternehmen vernetzen sich mit anderen Umwelten.

Die Kraft der Vision

Jede Unternehmerin, jeder Gründer ist getragen von der kraftvollen Vision, mit ihrer Dienstleistung oder seinem Produkt das Leben des Kunden zu erleichtern, zu verschönern oder zu verbessern. Das ist eine starke Antriebsmotivation und die Ursprungsenergie im Familienunternehmen. Hier wird gearbeitet, um etwas zu (er)schaffen und die eigene Familie – im Idealfall über Generationen – zu ernähren. Je mehr Generationen ein Betrieb besteht, desto größer wird die Bindung ans Unternehmen. In systemischen Aufstellungen zeigt sich häufig, dass die Gründerenergie meist eine Generation überspringt. Insofern kann es mitunter – vor allem in der zweiten Generation – sinnvoll sein, vorübergehend einen externen Geschäftsführer einzusetzen.

Manchmal hat diese Veränderung auch damit zu tun, dass sich über die Generationen Werte ändern, z. B. mehr in Richtung Familie und Freizeit, also in Richtung Lifestyle. Die Jungen haben aufgrund ihrer Ausbildung und Lebenseinstellung vom Unternehmertum oft andere Vorstellungen, als die Senioren. Sie sind nicht mehr bereit, Tag und Nacht und das sieben Tage die Woche für einen Hungerlohn zu arbeiten. Das macht aus ihrer Sicht eine Übernahme unattraktiv – und wirtschaftlich gesehen ist es das manchmal auch tatsächlich.

Würdigen, was ist. Fördern, was kommt.

Polens Familienunternehmen stehen organisational vor der Organisationsphase, aber innerfamiliär in einer starken Ablösungsphase. Das größte Potenzial im Umgang mit Veränderungen als Person liegt in der größten Angst! Wenn ich also etwas verändern will, muss ich das Bisherige oder zu Übernehmende würdigen! Erst dann kann ein Vorgänger den Nachfolger angstfrei unterstützen und ihm den Fortbestand des Unternehmens anvertrauen. Damit Nachfolge gelingen kann, ist es wichtig, anzunehmen, was ist und verbindende Standpunkte durch Dialogarbeit zu suchen.

Damit es gut weitergeht.



G. C. Lichtenberg sagt: „*Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.*“

Wie können Familienunternehmen systemische Sichtweisen helfen?

Niklas Luhmann unterscheidet zwei Blickrichtungen:

„*In der Familie ist die basale Komponente das ‚Erinnern und Bewahren‘ dessen, was war, damit die Familie eine Zukunft hat.*“

„*In einer Organisation ist das ‚Nach-vorne-Schauen‘ wichtig, damit die Firma eine gemeinsame Geschichte bekommt.*“

Im System Familie ist das Bewahren und Erinnern der Vergangenheit fundamental, um eine gemeinsame Zukunft zu haben. Dem entgegengesetzt ist das nötige Ziel einer Firma, um erfolgreich zu sein, nach vorne in die Zukunft schauen, um eine gemeinsame Geschichte zu haben.

Einerseits helfen also das Bewahren und Erinnern, um das Unternehmen zu erhalten, andererseits besteht die Gefahr, nötige Innovationen nicht in Angriff zu nehmen, was den Unternehmenserfolg gefährden kann.

Das System Familie

Systemprinzipien (Ausgleich - Rangfolge - Zugehörigkeit)

- ☆ Ausgleich in eine Richtung: Eltern geben. Kinder nehmen.
- ☆ Ordnung fix
- ☆ Bindung fix: „*Blut ist dicker als Wasser.*“

Aufgaben/Ziele

Das System Familie bildet für ihre Mitglieder einen Raum der Sicherheit. Im ersten Lebensjahr schafft die Familie für ein Kind einen Ort des Schutzes und der Geborgenheit. Danach gibt die Familie den Raum um die Fähigkeiten zu entwickeln. Davon können spezifische Ressourcen entdeckt werden und wieder im System Familie im geschützten Raum ausprobiert werden. Die Familie bietet den sozialen Raum, um das eigene Wesen zu entwickeln und seine Wirkung auf das Umfeld zu erproben.

Damit es gut weitergeht.



Das System Unternehmen

Systemprinzipien (Loyalität - Hierarchie - Ausgleich)

- ☆ Bindung wechselnd
- ☆ Ordnung wechselnd: „*Wer ist hier der Boss?*“
- ☆ Ausgleich beidseitig

Aufgaben/Ziele

Unternehmen verdienen Geld mithilfe investierten Kapitals. Sie schaffen Arbeitsplätzen und Infrastruktur. Eines ihrer Ziele ist das Generieren von Wertschöpfung. Sie pflegen über ihre Systemgrenzen hinweg intensive komplexe Beziehungen mit ihrem Umfeld. Sie bilden Subsysteme regionaler, nationaler oder globaler Wirtschaftssysteme. Sie stillen Marktbedürfnissen wie z. B. am Absatzmarkt, Kapitalmarkt, Beschaffungsmarkt oder Staatsmarkt.

Das Besondere an einem Familienunternehmen

Familienunternehmen gehorchen eigenen Gesetzen, denn familiäre und unternehmerische Faktoren vermischen sich:

Für Familien gilt das Prinzip der Zugehörigkeit. Das gibt Zusammenhalt und Kraft.

Die Ordnung des Geldes hingegen beruht auf der Austauschbarkeit. Das wiederum bringt dem Betrieb hohe Flexibilität und Freiheit.

Die Ordnung der Familie ruht auf sexueller Reproduktion. Die Ordnung des Geldes dient dem (Über)Leben am Markt. Aber sowohl bei Familien als auch in Unternehmen gilt das Prinzip des Ausgleich(en)s. Die Kombination aus all dem ist schwierig und fruchtbar zugleich.

Systemkreise & Systemprinzipien

- ☆ System Familie: **LIEBE**
- ☆ System Unternehmen: **MACHT**
- ☆ System Vermögen: **GELD**

Damit es gut weitergeht.



In einem Familienbetrieb sind private und berufliche Prinzipien (Bindung, Ordnung, Ausgleich) ständig miteinander vermischt und somit steht Gefühl oft versus Geschäft bzw. Familienregeln gegen Firmenregeln („*family first*“ versus „*business first*“).

Ein Familienunternehmen ist aber mehr als das System Familie plus das System Unternehmen. Es kommt noch das System Vermögen (Kapital) dazu. Sehr häufig werden diese drei Systeme vermischt. In vielen Fällen ist das System Unternehmen = das System Vermögen. Denn: Familienbetriebe werden gegründet, um die Familie zu ernähren! Und somit muss es, um bestehen zu können von einer Generation zur nächsten, wachsen.

Rollen im System Familie

- ☆ Großvater/Großmutter
- ☆ Vater/Mutter
- ☆ Bruder/Schwester
- ☆ Onkel/Tante
- ☆ Sohn/Tochter
- ☆ Schwiegersohn/-tochter
- ☆ Enkelkind

Rollen im System Unternehmen

- ☆ „*Chef/-in*“ (Senior, Junior)
- ☆ Geschäftsführer/-in
- ☆ Bereichsleiter/-in
- ☆ Abteilungsleiter/-in
- ☆ Mitarbeiter/-in

Rollen im System Vermögen

- ☆ Eigentümer/-in
- ☆ (Mit)Gesellschafter/-in

Damit es gut weitergeht.



Rollen im Drei-Kreis-Modell von Tagiuri & Davis, 1982

Aus den oben genannten 3 Systemkreisen entstehen 7 Schnittmengen:

1. **Familienmitglied, Anteilseigner, im Unternehmen tätig** (System Familie, System Vermögen, System Unternehmen) = Familienmitglied, welches sowohl am Vermögen beteiligt ist als auch funktional im Unternehmen tätig ist wie z. B. geschäftsführender Gesellschafter
2. **Anteilseigner, im Unternehmen tätig** (System Vermögen + System Unternehmen) = Unternehmensvertreter, der auch Gesellschafter ist
3. **Familienmitglied, im Unternehmen tätig** (System Familie + System Unternehmen) = ein im Unternehmen tätiges Familienmitglied, jedoch ohne Vermögensbeteiligung wie z. B. Schwiegersohn oder Schwiegertochter
4. **Familienmitglied, Anteilseigner** (System Vermögen + System Familie) = Familienmitglied mit Unternehmensbeteiligung, jedoch keine aktive Mitarbeit im Unternehmen
5. **Anteilseigner** (System Vermögen) = Gesellschafter: Kurzlebigkeit von Kapital ist einem Familienunternehmen eher fremd! In der Regel wird in einem Familienunternehmen in anderen Zeiträumen gedacht und investiert - nämlich über Generation!
6. **im Unternehmen tätig** (System Unternehmen) = Unternehmensvertreter
7. **Familienmitglied** (System Familie)

Darüber hinaus gibt es aus der relevanten Umwelt noch weitere Anspruchsgruppen, die an einer erfolgreichen Übergabe interessiert sind, wie z. B. die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Kunden, die Bank/en, die Bevölkerung etc. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, die jeweiligen Blickwinkel, Interessenslagen, persönlichen Ziele zu kennen und auch zu verstehen.

Die erfolgreiche Betriebsführung und eine gelungene Betriebsübergabe eines Familienbetriebes sind komplexe Fragestellungen und ein oft langer Veränderungsprozess. Damit beides gut gelingen kann, ist es wichtig den Zusammenhalt innerhalb der Familie sowie die Loyalität der Mitarbeiter zu stärken und die Rollenvermischung aufzulösen. Im Nachfolgeprozess hat die Rollenklärung (Rollen, Funktion, Verantwortung, Aufgaben) eine ganz hohe Bedeutung.

Es geht bei der Nachfolge von Familienunternehmen um einen nachhaltigen Interessensausgleich zwischen Familie, Unternehmen und Vermögen. **Das bedeutet das Herstellen eines Ausgleichs zwischen Liebe, Macht und Geld!**

Damit es gut weitergeht.



Hier werden also nun die „*weichen Erfolgsfaktoren*“ bedeutend: die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, seine Identität und damit seine Unterscheidbarkeit, die Art und Weise des Miteinanders im Unternehmen, die Kommunikationswege, letztendlich der Sinn seiner Existenz u. v. m. Damit gelangen wir zu...

II WERTE FAMILIENGEFÜHRTER UNTERNEHMEN

- ☆ Was unterscheidet familiengeführte Unternehmen von anderen?
- ☆ Was macht sie erfolgreicher?
- ☆ Und wie müssen Familien deren Beziehungen in eigenen Unternehmen gestalten, damit sie ein starkes Familienunternehmen daraus machen?

Erfolgreiche Familienunternehmen sind langfristig ausgerichtet und entscheiden zugunsten des generationenübergreifenden Bestandes des Unternehmens. Das bedeutet auch, dass sie sich bemühen, die besten Mitarbeiterinnen zu finden und auch langfristig zu halten. Sie schaffen ein familiäres Umfeld und bieten damit – vor allem für Frauen und Teilzeitkräfte – ein attraktives Arbeitsumfeld mit flexiblen Arbeitszeitmodellen oder variablen Entlohnungssystemen an. Mitarbeiter werden als Teil der Familie aufgenommen – mit allen Vor- und Nachteilen.

„Erfolgreiche Menschen wollen in erfolgreichen Unternehmen arbeiten und in diesen wollen sie gefordert und gefördert werden, sie wollen Nüsse knacken, Karrieremöglichkeiten haben - auch eventuell in internationalem Umfeld und Teil einer außergewöhnlichen und jedem Fall wertschätzenden Unternehmenskultur sein.“
(Weissmann-Studie „Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen, Bozen/Wien, 2012, S. 15)

Natürlich müssen Unternehmen Gewinne erwirtschaften und entsprechende Wertschöpfung generieren. Doch Familienunternehmen setzen auch auf ethisches Verhalten und eine nachhaltige Ausrichtung – und zwar als bewusster Ansatz für zukünftigen Erfolg. Diese sind in der Unternehmenskultur verankert und garantieren auf einer Werteebene den Fortbestand des Unternehmens.

Damit es gut weitergeht.



Eine starke „*Familienmarke*“ steht für Erfahrung, (Nischen)Kompetenz, Qualität und Zuverlässigkeit. Erfolgreiche Familienunternehmen konzentrieren sich auf klar definierte Kernkompetenzen, aus welchen spezialisierte Dienstleistungen und Produkte entstehen. Sie definieren ihre Märkte eng, haben aber in diesen Nischenfeldern meist eine führende Rolle. Ein gefestigtes und glaubwürdiges Wertekorsett lässt Querdenken zu, erlaubt gleichzeitiges Entwickeln und fördert Innovationen bei den Dienstleistungen und Produkten.

Nachteile und Risiken von Familienbetrieben

Familienbetriebe leiden manchmal unter einer unpräzisen Geschäftsidee, einem fehlenden oder unzulänglichen Businessplan, einer zu geringen Eigenkapitalquote, kontinuierlich fehlender Liquidität u. v. m. Da Kleinst- und Mittelbetriebe oft keinen tatsächlichen, sondern nur einen immateriellen Wert haben, ist eine Unternehmensbewertung zum Zeitpunkt der Übergabe mitunter sehr schwierig oder der Betrieb zahlenseitig gerade mal für eine Familie ausreichend, um gut leben zu können.

Nachteilig wirken sich auch unpräzise Geschäftsideen, Entscheidungsschwäche und Orientierungslosigkeit aus. Die größten „*Knackpunkte*“ für Familienbetriebe sind jedoch die zwischenmenschlichen „*Bomben*“, wenn sie unausgesprochen und ungeklärt bleiben. Nicht ausgetragene oder ungelöste Beziehungskonflikte können den Einsatz und die Motivation schwächen. Fehlende oder schwammige Verträge führen zu Unklarheit und Unwohlsein auf beiden Seiten. Gefühlt oder tatsächlich eingeschränkte Wahl- und Handlungsmöglichkeiten blockieren die Entfaltung und Entwicklung.

Chancen und Vorteile von Familienbetrieben

Erfolgreiche Familienunternehmen schaffen es, scheinbar Unvereinbares zu vereinen und sind aufgrund ihrer Struktur agil, entscheidungsfähig und wendig. Werte wie Tradition, Sicherheit und Beständigkeit sind gepaart mit Innovation, Risikobereitschaft und Neugierde für Neues. Starke Familien mit einem starken Unternehmen pflegen Familienzugehörigkeit und Zusammenhalt. Sie haben eine hohe Gesprächs-, Fehler- und Konfliktkultur und einen meist schon institutionalisierten „*Familienrat*“. Sie schaffen es die drei Systeme Familie, Unternehmen und Vermögen gut zu trennen und haben mitunter eigene Rituale dafür.

Damit es gut weitergeht.

Decorative wavy lines in shades of blue and orange at the bottom of the page.

III UNTERSCHIEDE DER GENERATIONEN VON GESTERN, HEUTE UND MORGEN

„Würdigen, was war“ und „Fördern, was kommt“ beschreibt das Spannungsfeld von Bewährtem und Neuem: Traditionalisten - Babyboomers – Generation X-Y-Z.

Eine Einteilung in verschiedene Generationen ist gängig, aber nicht allgemeingültig, da sich jedes Individuum eigenständig entwickelt und eigene Werte und Ziele haben. Um den Generationenkonflikt plakativ zu beleuchten, sind das Unterscheiden von Generationen und das Zusammenfassen von Hauptmerkmalen dennoch hilfreich.

Geburtsjahr (Rahmenbedingung)	Name	Merkmale	Werte
1922-1955 (1. + 2. Weltkrieg; Nachkriegszeit)	Traditionalisten		
1955-1965 (Wirtschaftswunder)	Babyboomer	<ul style="list-style-type: none"> ☆ „Workaholic“: Arbeit als Lebensmittelpunkt und mit höchstem Stellenwert ☆ Team- und Karriereorientiert ☆ erfolgreich ☆ liberal 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Gesundheit ☆ Idealismus ☆ Kreativität ☆ Wachstum
1965-1980 (Wirtschaftskrise)	Generation X, Generation Golf	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Streben nach einer hohen Lebensqualität ☆ Zeit ist wertvoller als Geld ☆ pragmatisch ☆ selbstständig 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Unabhängigkeit ☆ Individualismus ☆ Sinnsuche

Damit es gut weitergeht.



1980-1997 (Internetboom, Globalisierung)	Generation Y, Gen Y, Millennials	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Leben im Hier und Jetzt ☆ mit neuen Technologien aufgewachsen ☆ Meister im Multitasking ☆ „24 Stunden online“ ☆ Arbeit muss Spaß machen ☆ Forderung nach Privatleben sehr ausgeprägt 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Vernetzung ☆ Teamwork ☆ Optimismus ☆ Spaß
1997-2012 (Digitalisierung)	Generation Z, Generation „YouTube“, „digital aboriginals“	<ul style="list-style-type: none"> ☆ neue Differenzierung zwischen Arbeit und Privatleben ☆ keine Abgrenzung zwischen virtuell und real ☆ unsichere Zukunft 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Selbstverwirklichung auf allen Ebenen ☆ Wunsch nach freier Entfaltung

Die Frage ist, wie diese Tabelle auf Polen angepasst gehörte, da aufgrund der veränderten politischen Lage österreichische Rahmenbedingungen zeitlich verschoben oder eben anders sind.

Fix ist jedoch, dass allorts Generationen mit unterschiedlichen Werten und Lebenseinstellungen aufeinandertreffen. Das stellt Unternehmen in der Unternehmenskommunikation vor eine besondere Herausforderung. Ziel sollte es sein, gemeinsam mit den unterschiedlichen Generationen Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein effizientes Miteinander und ein wechselseitiges Lernen voneinander ermöglichen.

Damit es gut weitergeht.



IV BESONDERHEITEN IM GENERATIONENDIALOG

Der Übergeber als Gott und Mensch

Ein Übergeber der Pionierphase ist in der Familie das „*Familienoberhaupt*“ und im Unternehmen der „*Patriarch*“. Eigene Bedürfnisse zu kennen und sich eingestehen fällt einer solchen Persönlichkeit eher schwer. Dazu kommt, dass es für das Ausscheiden aus dem Betrieb meist (noch) keine Perspektive jenseits des Unternehmens gibt.

Deswegen ist es zum jetzigen Zeitpunkt besonders wichtig, sich rechtzeitig mit der Zeit nach der Übergabe des Betriebes auseinandersetzen und neue Perspektiven für diese Lebensphase und jenseits des Unternehmens zu entwickeln. Dabei ist es hilfreich, sich die richtigen Gesprächspartner bzw. auch externe Hilfe zu suchen, mit denen regelmäßig persönliche und berufliche Angelegenheiten reflektiert werden können. Um neue Perspektiven für ein Leben nach dem Unternehmen zu bekommen, bleibt es niemandem erspart, sich mit seinen „*Licht- und Schattenseiten*“ sowie seinen eigenen Werten bewusst auseinandersetzen.

Es gibt auch jenseits des Unternehmens viel Sinnstiftendes in der Gesellschaft zu tun. Stellen Sie Ihre Erfahrung Ihren Nachfahren zur Verfügung. Geben Sie Ihr erworbenes Wissen jenen, die es brauchen, weiter.

Stellen Sie sich in diesem Prozess folgende persönliche Fragen:

- ☆ Was wollte ich immer schon tun und hab's nicht getan, weil ich (bisher) keine Zeit (dazu) hatte?
- ☆ Was erfüllt mich?
- ☆ Wer wartet darauf?
- ☆ Wer wird sich darüber freuen?
- ☆ Woran wird mein Umfeld merken, wenn ich meine Lebensweisheit im Alter hilfreich einbringe?
- ☆ Wer wird es merken? Wer als Erstes? Wer noch?

Damit es gut weitergeht.



Die Bedeutung der Familie im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen

Familieninterne Nachfolge hat Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen zählen, dass eine gewisse Form von Dankbarkeit auf beiden Seiten gegeben ist. Familienfrieden geht vor finanziellen Einzelinteressen. Die Eltern achten (meist) auf guten Ausgleich unter den Kindern. Die Beteiligten setzen auf „Fairness“, wo nicht gerecht geteilt werden kann, speziell in der Landwirtschaft und im Weinbau. Die Kinder wertschätzen und würdigen das Aufgebaute. Die Beteiligten lassen – im Zu- und Vertrauen aufeinander – Altes „sterben“ und Neues zu. Bestand, Erhalt und (Weiter)Entwicklung des Unternehmens ist der gemeinsame Wunsch.

Nachteilig wirken sich Scham, Scheu und Schuld sowie der oft fehlende Umgang mit Tabu-Themen wie Alkohol, Drogen, Ehebruch, Schulden und Tod aus.

Die Bedeutung von Kommunikation im Generationendialog

Deswegen kommt der Kommunikation im Generationendialog größte Bedeutung zu. Die Schlüsselwörter lauten „reden, reden und nochmals miteinander reden!“ Nehmen Sie Ihre eigenen Gefühle wahr und drücken Sie diese aus. Sprechen Sie Ihre eigenen Bedürfnisse an und stellen Sie Fragen über Fragen. Beobachten Sie ohne zu bewerten.

Kommunikation in der Nachfolge ist „Chefsache“! Also drücken Sie sich nicht davor, sondern üben Sie sich – je nach Phase im Nachfolgeprozess – in zielgerichteter Kommunikation. Interne wie externe Kommunikation muss glaubwürdig, verlässlich und integer sein.

Lösungsansätze in der Beratung

Um mit allen Beteiligten in einem Familienunternehmen in Kontakt zu kommen, führen wir qualitative Interviews mit allen Familienmitgliedern wie den im Unternehmen relevanten Führungskräften. Auf Basis dessen erstellen wir einen Bericht, der die Situation und die Themen spiegelt sowie Lösungsansätze vorschlägt. Mögliche nächste Schritte sind das Lösen von Konflikten durch Konfliktmanagement und Mediation, das Durchführen von Systemischen Aufstellungen für Familie oder für das Unternehmen (Familien-, Organisations- oder Strukturaufstellungen), das Abhalten einer Familienkonferenz, das Moderieren eines Visions- oder Werteworkshops bis hin zum Erstellen eines Governance Kodexes.

Damit es gut weitergeht.



Kriterien für eine erfolgreiche Nachfolge im Familienbetrieb

Neben den allseits bekannten Erfolgskriterien, die durchwegs mit Steuerberater, Anwalt oder Banker besprochen werden können, möchte ich auf einige emotionale Erfolgsfaktoren, welche die basisnotwendigen Hard Facts ergänzen oder auch verstärken. Auch zählt eine finanzielle und erbrechtliche Absicherung der Übergeber dazu, da ein Fehlen davon eine systemische Verstrickung der Nachfolgenden nach sich zieht. Sorgen Sie für die Zeit nach dem Unternehmen gut vor; das erleichtert das Loslassen definitiv! Und verwalten Sie Beschlüsse und Vereinbarungen übersichtlich. Das gewährleistet Stabilität.

Das richtige Maß an Zutrauen und Unterstützung sowie von Vertrauen ist grundlegend für das beidseitige 100%ige „JA“ zur Übernahme bzw. zur Übergabe. Außerdem hat jeder Übergeber eine (oder mehrere) Schlüsselqualifikationen, nach denen er die Eignung des Nachfolgers misst. Werden Sie sich dessen bewusst und vermitteln Sie auch diese Kernkompetenz zeitgerecht.

Bei der Kommunikation geht hier nicht nur darum, dass über operative Themen gut gesprochen werden kann. Gute Kommunikation heißt vor allem auch „heiße Themen“ anzusprechen, oder auch offene Themen aus der Vergangenheit ausdiskutieren. Und solche gibt es bei der Übergabe unendlich viele! Glauben Sie mir, einem Konflikt aus dem Weg zu gehen, ist vielleicht kurzfristig eine Lösung. Aber ungelöste Konflikte kommen unermüdlich immer wieder zurückkommen und wollen gelöst werden. Deswegen ist es in Familienbetrieben besonders wichtig, Grundregeln zur Konfliktlösung zu definieren und auch einzuhalten.

Um in Familien von Mehr-Generationsunternehmen ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln, eignen sich gemeinsame Aktivitäten wie Jugend- oder Familientreffen und bei größeren Unternehmen regelmäßige Familienklausuren, um die Vorteile einer Großfamilie für sich und andere spürbar und sichtbar machen.

7 Schwierigkeiten auf Seiten des Seniors

1. Der Senior schiebt den Zeitpunkt der Übergabe so lange wie möglich hinaus – bis er beim besten Willen nicht mehr kann („Prinz-Charles-Phänomen“).
2. Der Senior verweigert die Annahme jeder externen Hilfe, denn schließlich kennt niemand Familie und Betrieb so gut, wie er selbst.
3. Der Senior bleibt so lange wie möglich selber am Firmensitz wohnhaft.

Damit es gut weitergeht.



4. Der Senior übergibt zwar „*offiziell*“ die Geschäftsführung, doch „*inoffiziell*“ kümmert er sich weiterhin um jede Kleinigkeit und bleibt solange wie möglich Eigentümer.
5. Dem Senior fehlen sinnvolle Beschäftigungsalternativen für die Zeit nach der Übergabe.
6. Der Senior sucht vor, während und vor allem nach der Übergabe an allem, was der Junior tut, Mängel und vermittelt ihm überdies viel Druck, was die notwendige Dankbarkeit betrifft.
7. Der Senior hält sich und anderen gegenüber die Illusion aufrecht, dass er ewig weiter arbeiten kann und dass der Betrieb ohne ihn niemals weiterlaufen kann. Denn: Das eigene Kind wird immer Kind bleiben!

5 Tipps für den Vorgänger

1. Suchen Sie sich rechtzeitig Alternativen für die Zeit danach.
2. Überlegen Sie rechtzeitig, wie das Erbe aufgeteilt wird.
3. Freuen Sie sich, wenn der Junior Veränderungen plant.
4. Ziehen Sie sich bewusst und im richtigen Tempo für beide zurück.
5. Übergeben Sie mit ganzem Herzen!

7 Tipps für den Junior/die Juniorin

1. Erlangen Sie ausreichend Kompetenz. Verdienen Sie sich anderorts Ihre „*Sporen*“ und sammeln Sie eigene Erfahrungen außerhalb des elterlichen Betriebes. Gewinnen Sie (so) Distanz zum elterlichen Familienbetrieb.
2. Prüfen Sie ausreichend und zeitgerecht, ob Sie die Übernahme auch wirklich selbst wollen und sagen Sie erst dann „JA“ zu diesem bedeutsamen Lebensschritt.
3. Wenn Sie den Betrieb nehmen, weil Sie sich der Familie verpflichtet fühlen, ist die (Be)Last(ung) bereits vorprogrammiert. Also Finger weg davon!
4. Prüfen Sie genau, ob Sie einen wirtschaftlich guten Betrieb übernehmen. Vor einer Übernahme von Schuldenbergen ist abzuraten!
5. Halten Sie alle Vereinbarungen schriftlich fest. Sie werden es sich später selbst danken.
6. Würdigen Sie das, was Sie bekommen haben.
7. Entwickeln Sie Ihre eigene Vision vom Unternehmen und schaffen Sie sich ihren eigenen Platz im Unternehmen.

Damit es gut weitergeht.



V „RETHINK“ FAMILIENUNTERNEHMEN!

Was lässt sich noch für die Zukunft von Familienunternehmen empfehlen?

Familienunternehmen stellen sich den Trends der demographischen Altersentwicklung und entwickeln großartige Modelle für das Gelingen des Generationendialoges oder einer gelebten Interkulturalität. Auch und wegen der sinkenden Nachfrage an familieninterner Weiterführung entwickeln sich neue Formen des Mit-Unternehmertums für engagierte Mitarbeiter oder anspornende Erfolgsbeteiligungsmodelle durch Bonus- und Prämiensysteme. Familienunternehmen bleiben Vorreiter in der Lehrlingsausbildung wie in den internen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten für ihre Mitarbeiter. Große Unternehmen werden sich weiterhin eigene Ausbildungsakademien leisten.

Familienunternehmen sind davon überzeugt, dass sich ethisches und nachhaltiges Wirtschaften lohnt und einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Das zeigt sich im Ansteigen von öffentlich gemachten Nachhaltigkeitsreports bis hin zum freiwilligen Erstellen von Gemeinwohlbilanzen. Wer Freude und Optimismus verbreitet und Sinn stiftet, wird Perspektiven wechseln und Krisen bestehen können. Und finanzielle Stabilität ist in Familienunternehmen ein Muss!

Gleichzeitig ist Veränderung das einzig Stabile. Insofern gehört „Change“ beachtet und bewusst gestaltet. Es lohnt sich also, sich gezielt und zeitgerecht (7 Jahre vorher) mit dem Thema Generationenwechsel und seinen emotionalen Aspekten zu beschäftigen. Nachfolge ist für die Betroffenen einmalig. Es gibt keine zweite Chance für ein Gelingen. Kommen Sie mit allen Beteiligten ins Gespräch. Und: Lassen Sie sich von Expertinnen und Experten dabei begleiten, Ihr Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation zu führen!

DIE VORTRAGENDE

Dr. Manuela Mätzener ist die Gründerin und Eigentümerin des Instituts für Familien & Betriebe (ifub GmbH) in Österreich. Das interdisziplinäre Team von ifub begleitet Einzelpersonen, Familien und Unternehmen mit einem ganzheitlichen und systemischen Ansatz in familiären, persönlichen, betrieblichen, gesundheitlichen und werblichen Themen. <https://www.ifub.at>

Damit es gut weitergeht.

