

Brüche sorgen für Kontinuität in Familienunternehmen

Betrachtet man erfolgreiche Familienunternehmen, die schon seit mehreren Generationen in der Hand einer oder mehrerer Familien liegen, so stellt man fest: diesen Unternehmen ist es gelungen, Elemente und Energien des Pioniergeistes zu erhalten bzw. immer wieder zu erneuern.

Sie führen zu einer Dynamik von "Neugründungen" im Unternehmen, die den unternehmerischen Geist fortführen.

Diese Neugründungen gehen oft mit Konflikten einher und werden als harte Kämpfe von der Familie und vom Unternehmen erlebt. Aber bei genauerem Betrachten sind dies die Stürme, die, werden die Segel richtig gesetzt, zu neuen Ufern führen.

Die Produktivität des Konflikts

Sie resultieren und äussern sich in verschiedensten Formen und sind vielfältigster Natur: Absage an bestimmte Produkte oder Strategien, Erschliessung neuer Geschäftsfelder, vertikale oder horizontale Diversifizierungen, veränderte Kapitalstrukturen, Eröffnung neuer Märkte und Standorte, neue Führungsformen, etc.

Dieser Prozess ermöglicht eine Transformation des Unternehmens über die Jahrzehnte hinweg, und damit die lebensnotwendigen Anpassungen an gewandelte Märkte, neuen Opportunitäten und Rahmenbedingungen.

Die besondere Konstruktion in Familienunternehmen, die Verzahnung von Familie und Unternehmen, führt zu diesem unigen Prozess von Neugründungen. Sie sind das Ergebnis einer gelungenen "Emanzipation" des Nachfolgers oder der Nachfolgerin gegenüber des Übergebenden.

Sie äussert sich im Selbständigwerden, der Individuation. Eine eigenständige Gestalt des eigenen Weges wird entworfen. Dieser Prozess ist eine wichtige Phase in der Familienentwicklung. Der Nachfolger grenzt sich gegenüber seinen Eltern ab und bildet eigene Vorstellungen für sein Leben. In diesem Zusammenhang entwickelt er gleichzeitig in der Rolle als Nachfolger einen eigenständigen Entwurf für die weitere Zukunft der Firma.

Diese notwendigen und normalen Prozesse, gepaart mit schöpferischer Phantasie und Kraft, Risikofähigkeit und Gestaltungswillen seitens der Familie führen zu den Veränderungen, die den Fortbestand des Familienunternehmens ermöglichen.

Von den Betroffenen selbst wird dieser Prozess allerdings meist als sehr konflikt- und schmerzhaft, ja oft als Kampf erlebt. Und selten wird die Produktivität dieses Kampfes, seine Funktionalität für das Fortbestehen der Firma gesehen. Im Gegenteil.

Veränderung statt Verewigung

Neuerungs- und somit Veränderungswillen wird oft unwillkürlich als Abwertung, als persönlicher Affront und Infragestellung des bisher Geleisteten empfunden. Kränkungen und Verletzungen sind die schmerzhafteste Folge. Tief drinnen pflegt der Übergebende häufig den

Verdacht, dass die Nachfolger es nicht so gut machen, gepaart mit der dann begreiflichen Angst, dass sie das "Werk" zugrunde richten.

Andererseits wollen sie jedoch auch, dass ihr Werk weiterbesteht und geben zuweilen den Nachfolgern den Auftrag: Ihr müsst es so weiterführen wie ich. Wollen diese den Auftrag für sich und den Zeiten adäquat neu interpretieren und für sich selbst bestimmen, wird das als Provokation empfunden. Das Misstrauen wächst. Und "Miss Verständniss" schlägt um in die Serie "Missverständnisse". Die Eskalation des Konflikts kann ihren Lauf nehmen.

Diese Spannungen spiegeln auch einen gesellschaftlichen Aspekt. Individualismus einerseits und Familientradition andererseits sind eine europäische Tradition. "Persönlichkeiten" gelten prinzipiell als einmalig. Wir alle kennen "grosse" Dichter, Künstler oder Professoren. Dass diese "Grossen" Nachfolger haben, die ebenso gescheit sind, eine ausgeprägte Persönlichkeit haben, und z.B. den Lehrstuhl übernehmen könnten, wird intuitiv ausgeschlossen. Dass Bach Söhne gehabt hat, die fast so begabt waren wie er, das gilt als Ausnahme.

Aus diesem Denken heraus ist es naheliegend und verständlich, dass der erfolgreiche Unternehmer sich ebenfalls als einmalig empfindet. Ihm setzt man nachher ein Denkmal oder widmet eine Festschrift. Es entspricht ebenfalls unserem gesellschaftlichen Bild der "einmaligen Persönlichkeit" und ist deswegen ein in Familienunternehmen eingebauter Widerspruch.

Das Nachfolgeparadox

Er betrachtet sein Werk oft als "sein Kind". Dies lädt geradezu ein, seine Leistung als "einmalig" zu sehen und zu bewerten. Einen "wirklichen" Nachfolger kann es also emotional gar nicht geben, auch wenn nach aussen etwas anderes beteuert wird. Die Übergabesituation bedeutet nämlich auch, sich selbst zu relativieren, wenn es ein anderer wirklich weiterführen kann.

Die Einmaligkeit der eigenen Gründungsleistung verlangt einerseits die Weiterführung, andererseits aber auch, dass niemand es weiterführen kann.

Muss man es dann so machen wie der "Alte", so sind Innovationen gehemmt, dynamische Neugründungen können weniger stattfinden. Der Auftrag heisst dann "Verewigung" und nicht Fortführung und damit Veränderung. Dann werden etwa längst überholte Produkte oder Verfahren weitergeführt - solange die Substanz des Unternehmens es erlaubt. Ist diese gross genug, so schafft es die Firma etwaige Verlustträger solange durchzuhalten bis gewandelte Konstellationen eine Änderung erlauben.

wirkliche Grösse

Vor diesem Hintergrund erscheint mancher Nachfolgekonzflikt in einem anderen Licht. Das Wissen um diese Zusammenhänge kann hilfreich sein um gelassener und konstruktiver mit

diesen im Grunde gesunden, wenn auch schmerzlichen, Prozessen umzugehen. Die positive Überlebensfunktion dieser Auseinandersetzungen und Brüche für das Fortbestehen des Familienunternehmens zu sehen erfordert allerdings Weisheit, Einsicht und wirkliche Grösse, persönliche Grösse.

Betty Zucker, Leiterin Unternehmensentwicklung am Gottlieb Duttweiler Institut,
Langhaldenstr. 22, 8803 Rüschlikon
Das GDI hat für Familienunternehmen eine spezielle Führungskonzeption entwickelt.