

Erschienen in:

Peter May und Claudia Sies (Hg): Unternehmensnachfolge leichtgemacht
Frankfurter Allgemeine Buch, FAZ-Verlag 2000

Zwischenmenschliche Aspekte der Unternehmensnachfolge

Dr.med.Claudia Sies

1. Nachfolgeregelung und Generationenkonflikt im Wandel der Zeit

Die Übergabe an die nächste Generation ist im Leben eines jeden Familienunternehmers oder jeder Familienunternehmerin eine Anforderung an die gesamte Person.

Das Wissen darum, daß gerade ein geordneter, emotional gut bewältigter Rückzug aus dem Tagesgeschäft heutzutage zu einer kompetenten, fortschrittlichen Unternehmer- und Führerpersönlichkeit gehört, reicht oft nicht aus, einen alle Seiten zufriedenstellenden Generationenwechsel zu gestalten. Es braucht Zeit, damit dieses Wissen von der rationalen Einsicht zur erlebten Überzeugung der Gesamtperson wird, bis Verstand und Gefühl zu einer Entscheidung für das Unternehmen zusammenkommen.

Durch die Arbeit im eigenen Unternehmen werden Geist, Körper und Seele besonders beansprucht und fit gehalten. Erfolgreiche Arbeit, Macht, Prestige und Einfluß steigern den Wert nach außen und stabilisieren den Selbstwert nach innen.

Auf das alles soll er nun verzichten?

Die Motive des Unternehmers eine Firma zu gründen lagen meist im Wunsch sich selbständig zu machen, die eigene Autonomie zu sichern, sich aus Abhängigkeiten von anderen zu befreien und die eigenen Kräfte für eigene Ziele einsetzen zu können.

Der Start war oft ein innovativer Vorgang des Gründers, bei dem ein neues Produkt erfunden wurde, dessen Herstellung er in die Tat umsetzte und für das er auch einen Markt eröffnen konnte durch das Aufspüren von Kunden.

Den Arbeitsstil konnte er selbst bestimmen und er konnte Mitarbeiter gewinnen, die sich für seine Ziele einsetzten. Hinzu kam dann eine Familie, die sich seinen Bedürfnissen unterordnete. Die Werte der Unternehmenskultur sickerten in die der Familie ein und umgekehrt. Für alle Familienmitglieder hat das Unternehmen identitätsstiftende Funktionen, allerdings für jedes auf seine Weise etwas anders.

Zu dieser Familien-Identität gehört die Frage der Nachfolge schon vor der Geburt der Kinder und bleibt ab da immer präsent.

Was hat sich nun in den letzten Jahrzehnten so stark verändert, daß die Nachfolge in Familienunternehmen zu einem so brisanten Thema werden ließ?

In einer Zeit, in der in immer stärkerem Tempo immer mehr Selbstverständlichkeiten weg brechen, wie Normen, Regeln und Rituale, entstehen auch immer mehr Wahlmöglichkeiten an Stellen, an denen früher alles durch sie geregelt war. Damit werden permanent vom Individuum heute Entscheidungsprozesse verlangt, für die es eigentlich während seines Aufwachsens nicht ausreichend vorbereitet wurde.

Es gehört also zu den verständlichen Zeiterscheinungen, wenn Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen in vielen Fällen heute zu einem Problem werden, die anders als früher gemanagt werden müssen.

Während früher in den Familien über Generationen hinweg eher Gehorsam verlangt wurde und in den Fabriken das exakte Ausführen vorgeschriebener Handgriffe das Beste war, was ein Arbeiter leisten konnte (Taylorismus, siehe Charlie Chaplin in "Moderne Zeiten"), verlangt man heute von einem Mit-Arbeiter etwas anderes. Es besteht heute eine stärkere Erwartung an Mit-Denken, Selbst-Denken und Selbst-Steuerung. Schon in der Kinderstube haben Eltern heute mehr Vertrauen in die Eigeninitiative ihrer Kinder.

Es prallen also gegenwärtig beim Generationenkonflikt in der Nachfolge die Werte der Moderne mit ihren autoritären, hierarchischen Mustern mit den Werten der Post- oder zweiten Moderne aufeinander, bei der es um flache Hierarchien, Teamwork, Netzwerkstrukturen, Eigensteuerung und Selbstverantwortung geht.

2. Die Entlastung der Nachfolgeverträge von emotionalen Spannungen zwischen Alt und Jung

Während früher der Sohn und die Tochter den Eltern also gefolgt hat und nachgefolgt ist, wird heute eine erfolgreiche Nachfolge durch einen motivierten Nachfolger durch den Dialog zwischen Vorgänger und Nachfolger reguliert. Am besten wäre es natürlich, wenn dieser Dialog schon sehr früh begonnen hätte, jetzt aber im Übergabeprozess ist er unerlässlich. Dabei geht es um den Austausch der jeweiligen fachlichen und menschlichen Wertvorstellungen (Bewertungen) aller beteiligten Familienmitglieder.

Werden diese Gespräche geführt, dann ist nicht die Übereinstimmung in der Sichtweise das Ziel, sondern Klarheit zu gewinnen über die jeweiligen Motive des anderen und sei es, man findet heraus, daß es unüberwindbare Hindernisse und Differenzen über Leitlinien für das Unternehmen gibt. Wirklich ernst genommen fördert das Gespräch den Informationsaustausch und das Verständnis für die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede.

Statt die unterschiedlichen Ausgangspositionen der beiden Generationen zu fürchten und zu vertuschen, könnten sie als Antrieb für Fortschritt und nicht als Anlaß zum Machtkampf verwendet werden.

Zwischen den unterschiedlichen Positionen könnte sich dann also ein kreativer Prozeß entwickeln.

Findet dieser Dialog nicht statt – und er findet in sehr vielen Familien aus Unfähigkeit, mit Konflikten umzugehen, nicht statt - dann besteht die Gefahr, daß die emotionalen, z.T. nicht ganz bewußten Einstellungen, also all die Wünsche, Befürchtungen und Machttendenzen durch juristische, steuerliche, ökonomische und organisatorische Regelungen bezwungen und geglättet werden sollen. Damit gerät aber dieses Konfliktpotential in die Verträge und bildet dort Sprengsätze, die jederzeit und unberechenbar gezündet werden können und meist auch gezündet werden. Daher sind sich viele Berater-Teams für Nachfolgeregelungen inzwischen einig, die Klärung der emotionalen Dimension der juristischen und betriebswirtschaftlichen Planung voranzustellen. Dies kann z.B. durch Organisationsberater geschehen, die sich in der Psychodynamik von Nachfolgeproblemen und Generationenkonflikten in Familienunternehmen auskennen. Das sind Fachärzte für Psychotherapeutische Medizin (Psychoanalytiker, Psychotherapeuten), die zunächst über viele Jahre im Umgang mit der Dynamik zwischen bewußten und unbewußten Motivationen ausgebildet worden sind und später in Organisationsentwicklung und Personalmanagement geschult wurden..

Oft gehören diese Fachleute heutzutage schon zu den Spezial-Teams für Nachfolgeregelungen.

2.1. Die Beratung des Seniors

Die Form der Beratung richtet sich nach der vom Berater oder der Beraterin wahrgenommenen Gestalt der Konfliktlage. Da diese in den meisten Fällen vom Seniorchef bestimmt wird, hat seine Beratung im allgemeinen Vorrang.

Durch die vorgeschalteten Beratungsgespräche können die Nachfolge-Verträge auf seiten des Seniors von folgenden Themen entlastet werden:

Die Angst vor dem plötzlichen Verlust an öffentlichem Prestige, das schließlich einer der Motoren war, die ihn vorantrieben. Ebenso die Abgabe von Macht über andere Menschen und damit sein Einfluß auf produktive und kreative Prozesse. Es muß einem Senior schon sehr viel an der Fortführung seines Werkes liegen und er muß ziemlich weitsichtig veranlagt sein, um auf diese identitätsstiftenden Einflußgrößen verzichten zu können, die auch einer Angst vor Vereinsamung vorbeugen können.

Weitere Themen, die von den Verträgen ferngehalten werden sollten sind:

Die Konkurrenz mit den eigenen Nachfolgern, die oft erst dann auftritt, wenn es ernst wird mit dem Abtreten, auch dann, wenn es vom Senior selbst gewollt und in die Wege geleitet worden ist. Unbewußte Ängste, die, wie später beschrieben wird, im inneren Autoritätsmuster des Seniors ihre Wurzeln haben, bestimmen plötzlich sein von außen irrational erscheinendes Handeln. Er bekommt Angst, daß die Kinder ihn von sich aus aktiv entmachten wollen. Salopp drücken dies Senioren aus als ob sie "abgesägt" oder "gekippt" werden sollen.

Ein weiteres Problem ist die Sorge, der Nachfolger könne es anders machen als der Senior. Dabei hat er meist nicht bedacht, daß er nur dann einen fähigen Nachfolger hervorgebracht hat, wenn dieser es anders macht, wenn er nicht nach den alten Gegebenheiten arbeiten will, sondern die neuen Technologien, Führungsstrategien und Werte seiner Generation vertritt.

Steht der Senior mit seiner ganzen Person zum Generationenwechsel, hat er den Blick freier, um seine Nachfolger jeweils nach realen fachlichen und Führungskompetenzen an den passenden Schaltstellen des Unternehmens einzusetzen oder unter mehreren den oder die Geeignetsten auszusuchen.

Will er zwar bewußt abtreten, hat aber tiefer doch- ihm oft unbekannte (unbewußte) - Motive, weiterhin an der Spitze bleiben zu wollen, kann es ihm passieren, daß er unter seinen Nachfolgerkindern zwei verfeindete Geschwister auswählt, um dann wegen derer Konflikte noch lange im Unternehmen bleiben und auf sie aufpassen zu können und zu müssen.

Er kann ebenso aus diesen Motiven heraus einen eher nicht kompetenten Nachfolger auswählen, den er dann noch lange unterstützen muß.

Handelt es sich bei mehreren Nachfolgern um Töchter und Söhne, können bei einem männlichen Senior widersprüchliche Tendenzen auftreten. Es kann sein, daß er einerseits sieht, daß eine bestimmte Tochter wesentlich kompetenter und einsatzfreudiger für das Unternehmen ist als die Söhne, andererseits können ihn traditionelle Vorstellungen über Frauen (schwach, hilfsbedürftig, zu emotional, nicht belastbar und nicht durchsetzungsfähig usw.) behindern, ohne daß er es selbst reflektiert hat oder ohne daß er es zugeben will. (Beispiel Murdoch, dessen erfolgreiche, durchsetzungsfähige und kompetente Tochter nicht verhindern kann, daß der Vater auf den wesentlich jüngeren Sohn zu warten scheint)

2.2 Die Beratung des Juniors

Auf Seiten des Juniors oder der Juniorin entfällt nach Klärung der teilweise unbewußten Dynamik die Vermischung der Nachfolge-Verträge mit folgenden Themen:

Die Emanzipationsbestrebungen, die in der Adoleszenz nicht weit genug vorangetrieben werden konnten, können sich bis ins Erwachsenenalter als permanente Selbstbehauptungstendenzen fortsetzen, samt des dazugehörenden Aggressivitäts- und Kränkungspotentials gegen Autoritätspersonen. Es kann dann zu Entwertungen des Vorgängers kommen, die in die Verträge hinein durch Aufzeigen von Schwächen und Mängeln wirken, die hier nichts zu suchen haben. Nur unerwachsene, nicht abgenabelte Junioren müssen sich permanent und hart abgrenzen - und sei es durch Kränkungen. Zum Selbständigwerden gehört das sichere Gefühl, neben anderen seinen Platz zu haben und nicht über oder unter ihnen.

Auch Probleme der Geschwisterrivalität, wie Wünsche zu übervorteilen, Angst vor Benachteiligung, alte Enttäuschungen, Bevorzugungen, Machtstrebungen mit dem

Versuch andere auszuschließen, all diese Dinge sollten vorher so gut es geht besprochen und ausgeräumt sein. Dies dient dazu, Verletzungen zu vermeiden, die die Familien-Beziehungen und damit das Unternehmen lange Zeit unterschwellig belasten könnten.

Ein wichtiger Bestandteil zum Verstehen der Spannungen bei der Übergabe an die nächste Generation ist, wie oben angedeutet:

2.3 Die Bedeutung des Erziehungsstils in der Unternehmerfamilie

Ich will dies an zwei Beispielen demonstrieren, die typisch sind:

Der Senior, 61 Jahre, nimmt nach langer Vorbereitungszeit und gut ausgearbeiteten Nachfolgeverträgen in Zusammenarbeit mit Fachleuten, den Junior ins Haus, der verabredungsgemäß in einem ähnlichen aber fremden Unternehmen seine Karriere gemacht hat. Mit 65 Jahren will der Unternehmensgründer ausscheiden und dem Sohn das Unternehmen endgültig übergeben. Im Grunde ist dieser Schritt über Jahrzehnte so gewollt und geplant gewesen.

Ohne daß es jemand verstehen kann – am allerwenigsten die Beteiligten selbst, entsteht ein Jahr vor dem letzten Übergabeschritt eine unüberbrückbare Verstimmung zwischen den beiden. Der Junior kann es dem Vater nicht mehr recht machen, alles wird in Frage gestellt, kritisiert und gar entwertet. Entscheidungen des Sohnes macht der Senior ohne Absprache und mit abfälligen Bemerkungen wieder rückgängig. Schließlich droht das Ausscheiden des einzigen Sohnes, was die Bestellung eines Fremdmanagers oder den Verkauf der Firma zur Folge gehabt hätte.

Was ist der Hintergrund dieses oft zu beobachtenden Ablaufs?

Nehmen wir den Erziehungsstil des Vaters zur Erklärung des rätselhaften Vorgangs zu Hilfe.

Strenge Normen und Regeln des Familienoberhauptes sicherten seine Dominanz, auch wenn er immer nur "das Beste" für die anderen Familienmitglieder wollte. In der patriarchalen Hierarchie hat oben an der Spitze aber nur einer Platz, alle anderen müssen sich unterordnen, sind machtlos. Der Senior konnte die Nachfolge des Sohnes in letzter Konsequenz nicht ertragen, weil er unbewußt den Absturz von der Spitze fürchtete. Dies kann genauso mit einer Tochter oder einem Fremdmanager der Fall sein, die der Senior ohne es bewußt zu verstehen, zu Fall bringt, weil er tiefer Angst vor dieser Entmachtung hat. Es besteht also die berechnete Angst, daß das autoritäre Muster bei der Übergabe auf ihn zurückschlägt. Diese Befürchtung ist deshalb nicht unberechtigt, weil der Sohn in diesem Stil erzogen worden ist und auch glaubt, er müsse, um ans Ruder zu kommen, dem Vater alle Macht abnehmen und ihn stürzen.

Beispielhaft dafür ist in der Tragödie "König Ödipus" von Sophokles die Stelle, als Ödipus an einem Dreierweg einem alten Mann mit Kutsche und Gefolgschaft begegnet, der ihn nicht vorbeiläßt, ihn angreift und den Ödipus in diesem Kampf

erschlägt, weil er keinen anderen Ausweg sah. Es war sein Vater Laios, wie er viele Jahre später erfuhr. Daher nennen wir diese Schwierigkeit der Alten, die Jungen an sich vorbeizulassen oder in Unternehmen neben sich hochkommen zu lassen den "Laios-Komplex".

Ein anderes Beispiel

Der Senior und seine Frau haben einen Sohn und eine Tochter, denen sie das Unternehmen später übergeben möchten. Schon mit 12 Jahren etwa nehmen sie die Kinder für kleine Aufgaben mit ins Unternehmen und übergeben ihnen mit ca. 15 Jahren jeweils kleine Projekte, bei denen sie sie ermuntern und fördern. Sie beobachten die Begabungen der Kinder, fördern ihre Selbständigkeit und stehen die Pubertätskonflikte in aller Heftigkeit mit ihnen durch.

Während die Tochter nach dem Abitur BWL studiert, schwankt der Sohn, nach der Ableistung des Zivildienstes in einem Krankenhaus, etwa ein Jahr lang, was er studieren möchte und entscheidet sich schließlich für Medizin.

Eltern und Schwester hätte sich zwar gewünscht, daß er ein unternehmensnäheres Studium ergreift, aber es wäre ihnen nie in den Sinn gekommen, diese Entscheidung zu kritisieren.

Der Sohn machte später in der Medizin eine erstaunliche international anerkannte wissenschaftliche Karriere, auf deren Höhepunkt er diese abbrach und sich dann doch für die Unternehmensnachfolge, gemeinsam mit der Schwester, entschied, als das Unternehmen ihn brauchte.

Was ist anders an den Mustern in dieser Familie? In dieser Familie ist das "oben-unten" nicht so betont, sondern die Generationen haben nebeneinander Platz. Das bedeutet für den Erziehungsstil, daß die Kinder nicht dominiert, sondern zur Eigensteuerung angeleitet werden. Es wird ihnen das zum jeweiligen Lebensalter gehörende Verantwortungsbewußtsein überlassen und sie wurden angeregt, ihren Lebensweg selbst zu bestimmen, selbst wenn es etwas länger dauerte.

Unternehmerkinder haben es an dieser Stelle schwerer, da in der Adoleszenz die Entwicklungsaufgabe eigentlich darin besteht, die Eltern zu verlassen, sich neue, fremde Betätigungsfelder zu suchen. Das Gelingen des Abnabelungsprozesses ist für die Zukunft als Mann oder als Frau wichtig, da sonst kindliche Wünsche im Beruf oder in der später zu gründenden Familie erhalten bleiben und mit ihrem Drängen nach Bedürfnisbefriedigung die Arbeits- und die familiären Beziehungen stören.

Die Tochter hatte ihre Unabhängigkeit eher durch einen inneren Prozeß erlangt, der Sohn brauchte den Weg über die Medizin, die ihm im Zivildienst wichtig geworden war. Als er 38 Jahre alt war und das Unternehmen ihn plötzlich brauchte, konnte er dafür entscheiden, obwohl seine Eltern und die Schwester es wollten.

3. Die Erziehung von "Unternehmer"-Kindern

Neben technischem Wissen und Erfahrungen in anderen Unternehmen, sind ansonsten hauptsächlich folgende seelische und soziale Fähigkeiten als Führungsqualitäten des Nachfolgers wichtig, deren Bausteine beim Aufwachsen erworben werden.

1. Entscheidungen ohne allzu große Ambivalenzen (Zögern) fällen zu können.

Dahinter verbirgt sich die über den Lebenslauf hindurch erworbene tiefere Einsicht, daß an jeder Entscheidung auch negative Seiten haften, zu denen man ja sagen können muß. Sonst verschwendet man viel Energie damit, über die Schwierigkeiten zu klagen.

2. Nach Aufnahme aller möglichen Informationen ist die Fähigkeit wichtig, sich die Bestimmung der Richtung selbst vorzubehalten. Eine entscheidende Führungsqualität.

3. Gleichzeitig soll neben dieser Führungsqualität der Nachfolger heutzutage teamfähig sein, d.h. mit anderen zusammenarbeiten können, sich einfühlen können, Arbeit und Verantwortung abgeben können.

Zum unternehmerischen Talent gehört weiter

4. Freude am Risiko, samt der Fähigkeit, es abschätzen zu können.

5. Die Fähigkeit, Marktlücken zu entdecken erfordert ein hohes Maß an unbehinderter Innovationsfähigkeit und eine

6. Wahrnehmung, die es zuläßt, Informationen so unverzerrt wie möglich aufnehmen zu können; nicht beeinträchtigt durch Befürchtungen vor Bevormundung, Ängste oder Konkurrenzdenken.

7. Sich durchsetzen zu können - auch dem Senior gegenüber (der das zwar oft nicht gut verträgt, aber meist nicht umhin kann, es doch insgeheim anzuerkennen.) Denn, wie gesagt, wenn kein generationenbedingter Unterschied zwischen ihm und dem Junior besteht, ist das ein Zeichen für Unselbständigkeit, mangelndem Mut zur Veränderung und Risiko des Sohnes. Dies läßt Stagnation für das Unternehmen befürchten.

8. Die kreative Spannung fördern können, die zwischen alt und jung, Tradition und Fortschritt, Bewahren und Verändern liegt

9. Kommunikationsfähigkeit, d.h. die Balance zwischen Selbstwahrnehmung und der Berücksichtigung der Umwelt (seien es andere Führungskräfte, Mitarbeiter, der Kunde, der Markt)

10. Widerspruch wagen, ohne dies mit Trotz oder Rebellion zu verwechseln. Die Spannung zwischen den anderen und der eigenen Meinung aushalten zu können, ohne Angst vor Bestrafung, Liebesentzug oder Rache zu haben.

11. Querdenken können heißt, sich von eingefahrenen Mustern freimachen zu können, um neue Wege zu eröffnen auch auf die Gefahr hin anzuecken.

3.1 Wie fördert man Unternehmerfähigkeiten?

Das erwachende Interesse an Seminaren zum Thema "wie erziehe ich Unternehmer-Kinder" ist daher verständlich, zumal wenn man das Wort "Unternehmer" in seiner breiteren Bedeutung meint.

Die Kenntnisse über Erziehung sind einmal wichtig, um zu verstehen, wie Nachfolger zu ihren Führungsmustern gekommen sind und präventiv, um als junge Eltern bei den eigenen Kindern von Anfang an nicht so viele Impulse zu unterdrücken, was diese später brauchen, um sich selbst und ihr Leben erfolgreich führen zu können. Das erst stattet sie mit der Fähigkeit aus, auch andere führen zu können.

Die Fähigkeit, etwas "unternehmen" zu wollen und zu können wird von den ersten Lebens-Tagen an im Kontakt mit der Umwelt gefördert oder gehemmt.

Nehmen wir als Paradebeispiel die wichtigen Eigenschaften, angemessen "Ja" und "Nein" sagen zu können, jeweils aus der eigenen Steuerung heraus. Dies sind die elementarsten Bausteine aller Fähigkeiten, die für spätere Führungs-Persönlichkeiten ausschlaggebend sind.

Schon bei den ersten Fütterungsvorgängen im Säuglingsleben gibt es über die Kopfbewegung hin und weg von der Nahrungsquelle, sei es Brust oder Flasche, deutliche Signale des Ja und Nein. Der Umgang der Mutter damit wird erste Eindrücke im Kind hinterlassen.

Beim Krabbeln und Laufenlernen ist das begeisterte Auf-die Welt-Zugehen ein deutliches Ja. Das zugehörige Nein muß jetzt von den Eltern dem Kind gegenüber vertreten werden.

Für die "Unternehmungen" des Kindes wird es nun entscheidend sein, mit welcher Haltung die Eltern dieses Nein an ihr Kind herantragen.

Eine günstige Einstellung der Eltern ist folgende:

Unser Kind soll seine vitale Neugier am Leben behalten. Daher muß es auch die gefährlichen und schmerzhaften Grenzen kennen und einhalten lernen, damit es durch Katastrophen nicht zu sehr entmutigt wird.. Das, was es nicht tun soll, hält sich dabei im besten Fall an die realen Gegebenheiten (sich nicht verbrennen; nicht in der Steckdose bohren) und nicht an etwas, was es einsehen soll aber noch gar nicht kann. Das Kind lernt im ersten und zweiten Lebensjahr viel über Imitation der Eltern und indem es sich mit ihnen identifiziert. Sehen können Sie dies daran, wie es am Herd vorbeiläuft oder an einer scharfen Kante und kopschüttelnd "Nein, nein" sagt.

Ganz anders sieht es aus, wenn die Kinder etwa zwei bis drei Jahre alt werden. Die Entwicklungsaufgabe ist jetzt, das "Nein" gegen die geliebten Eltern zu entwickeln und durchzusetzen. Viele Eltern sind nun besonders ratlos, weil sie nicht wissen, wie mit dem kleinen, sich bildenden Willen umzugehen ist. Sollen sie ihn brechen oder die Wut- und Trotzanfälle durchgehen lassen? Für Eltern ist es oft eine große Erleichterung, wenn sie erkennen, daß es dem Kind nicht darum geht, sich die

Schuhe nicht anziehen zu lassen oder nicht ins Bett zu gehen, sondern daß es ihm darum geht "nein" zu sagen und diese Fähigkeit am Widerstand der Eltern zu üben. Das "Nein" zu brechen hieße, dem Kind eine der wichtigsten Fähigkeiten, die es braucht, um sein Leben kräftig führen zu können, wegzunehmen. Das "Nein" ins Leere laufen zu lassen, würde das Kind andererseits dazu veranlassen, immer verzweifelter nach einer Grenze zu rufen und es schließlich von Angst überflutet zurückzulassen. So würde man es jedenfalls auf Dauer entmutigen.

In der Pubertät und der Adoleszenz ergreift das Thema die ganze Familie. Der oder die Jugendliche entdeckt im besten Fall die eigenen Unterschiede zu den Wertvorstellungen der Eltern – allerdings mit dem starken Wunsch, den Eltern die neuen Werte überzustülpen. Heftige Kämpfe, die um die Themen Aggression und Sexualität erweitert werden, sind hier die Folge. Das Beste, was Eltern nun in der Begegnung (Erziehung ist hier nicht mehr am Platze, weil zwecklos!) zu bieten hätten, wäre feste Grenzen gegen pubertäre Frechheit ihnen gegenüber zu setzen, bei gleichzeitigem Zulassen des stärkst möglichen Temperamentes.

3.2. Wie unterscheidet sich die Pubertät und Adoleszenz des Unternehmerkindes von der anderer Jugendlichen?

Für andere Jugendliche ist es normal, sich während der Adoleszenz und im jungen Erwachsenenalter einen Beruf außerhalb der Reichweite des elterlichen Berufsfeldes zu suchen. Ja, dies wird sogar als Zeichen von Unabhängigkeit gewertet. Das Unternehmerkind steht jedoch ab der Pubertät unterschwellig mehr oder weniger mit folgenden Fragen in Verbindung:

Will ich das Unternehmen übernehmen, weil meine Eltern das von mir erwarten?

Will ich es nicht übernehmen, weil es nicht zu mir paßt und ich der Aufgabe daher auch nicht gewachsen wäre?

Will ich es nicht übernehmen, weil meine Eltern mich da unter Druck setzen?

Oder – die reife Form: Obwohl meine Eltern es auch wollen, will ich die Nachfolge antreten, weil es genau das ist, was ich kann und will und weil es zu mir paßt!

Bei autoritären Erziehungs- und Familienstrukturen müssen Jugendliche und junge Erwachsene oft in Verweigerung ausweichen, um ihre Individualität zu bewahren, so daß eine wirkliche Begabung zu Nachfolge und Führung unter Trotz und Rebellion vergraben werden kann.

Unternehmereltern haben daher oft zwei Seelen in ihrer Brust: Sie möchten, daß die Kinder ihnen gehorchen, so werden und das machen, was sie von ihnen verlangen. Gleichzeitig wollen sie sie aber zu selbständigen, kreativen, nicht angepaßten, querdenkenden Menschen erziehen, die sich getrauen, die Nase vorn zu haben, ohne Schläge und Blamage zu fürchten. Letzteres würde sie als Führungspersönlichkeiten ausweisen. Selbstverständlich geht nicht beides zugleich.

Auf Führungseigenschaften wirken sich alle Einwirkungen fatal aus, die die Eigeninitiative und die Selbststeuerung entmutigen.

3.3 Eine gute Erziehung führt nicht immer zur Nachfolge

Gerade diese den Kindern nicht weggenommene Eigensteuerung kann aber ein Risiko für die Unternehmereltern sein, die großen Wert auf die Nachfolge legen. Denn diese Kinder werden ja dadurch wirklich fähig, ihr späteres Leben je nach Begabung und Kompetenz selbst zu regulieren. Dabei können sie tatsächlich andere Wege als die der Nachfolge gehen. Kommen bei solch einer Erziehung aber Nachfolger heraus, dann haben diese den Vorteil, daß sie es wirklich selbst wollen und nicht aus Angepaßtheit heraus reagieren.

Denn an die Wünsche und Vorstellungen der Eltern angepaßte Nachfolger neigen später im Unternehmen zu schnell zum Traditionellen und können dem Unternehmen nicht genügend Impulse geben, sie sind nur "Nachfolger" und zuwenig Querdenker und risikobereite Innovateure.

3.4 Ein kurzer Exkurs in die Erziehung von Mädchen.

Ein kleines Beispiel, das allerdings für etwas häufiges Vorkommnis steht:

Ein Mädchen von 12 Jahren nimmt im Winterurlaub an einem Skirennen teil und wird nicht, wie sie geglaubt hatte, Siegerin. Sie steht nach dem Lauf mit Tränen in den Augen im Schnee. Der Vater nimmt sie liebevoll in den Arm und tröstet sie damit, daß sie doch aber ein sehr hübsches Mädchen sei. Diese Geschichte habe ich in Variationen von mehreren erwachsenen Frauen erzählt bekommen.

Diese Entwicklung beginnt oft schon mit 2-3 Jahren.

Es ist einerseits zwar wichtig, daß Mädchen auch als Mädchen von ihren Vätern gesehen und etwas bewundert werden. Nimmt es aber solche Formen an, daß Vater und Tochter in gegenseitiger Bewunderung steckenbleiben, entsteht nicht genügend Leistungsfähigkeit und Leistungswille in den Mädchen und sie setzen später mehr für ihr Äußeres als für ihr Können ein und geraten ins Hintertreffen.

Töchter sollten sich also nicht zu sehr von Vätern und Brüdern in den Sattel helfen lassen, sondern sie sollten sich der Entwicklungsaufgabe der Auseinandersetzung mit dem idealisierten Vater (eine gute Darstellung dieser Idealisierung ist der Film "Rendevous mit Joe Black") und der Konkurrenz mit den Brüdern stellen. Es gibt noch genügend Töchter, die die Übernahme von Führung scheuen und den Brüdern den Vortritt lassen.

Ein weiteres Thema für Töchter ist oft die im Unternehmerhaushalt unterbewertete Mutter, die oft nur helfende Funktionen übernimmt, andere versorgt und sich selbst zurückstellt. Seltener fordern und übernehmen Unternehmerfrauen eigenverantwortlich Bereiche der Firma.

Gefährliche Rollen für Nachfolgetöchter von Unternehmern sind: Vaters kleines Mädchen, Dienerinnen und Unterstützerinnen. Das ist zwar kurzfristig alles bequem, langfristig aber bleiben sie so hinter ihrer möglichen Entwicklung zurück, d.h. es entsteht Entwicklungsschuld. Sie werden nicht ernst genommen, weil sie zu naiv bleiben. Oft ist die Mutter da kein gutes Vorbild, es sei denn sie ist selbst Unternehmerin.

Es kann Mädchen auch heute noch passieren, daß sie für zerstörerischen Umgang mit ihrem Spielzeug mehr als die Jungen bestraft werden, weil das angeblich nicht zu einem Mädchen paßt. So dekonstruieren sie beim Spielen zu wenig, d.h. sie nehmen ihr Spielzeug nicht genügend auseinander, und das hat ungünstige Auswirkungen auf ihre spätere technische Begabung.

Die Erziehung von Mädchen und Jungen läuft heute am fortschrittlichsten so, daß die Eltern zwar die Sicherheit ihrer Kinder, daß sie jeweils ein Junge oder ein Mädchen sind, fördern, das nennt man heute Kern-Geschlechtsidentität, dann aber zwingen sie sie nicht ins gesellschaftliche Klischee, d.h. sie fördern ihre Kinder je nach ihrer Begabung und ihren Eigenarten und sortieren sie nicht nach "männlich" und "weiblich". So können die Jungen am Ende auch sensibel und mitfühlend sein – und zwar als Jungen und nicht als "Softies". Mädchen können dann auch durchsetzungsfähig und schlagkräftig sein – aber ganz als Frauen und nicht als sogenannte Mannweiber.

3.5 Wenn "nur" Töchter als Nachfolgerinnen vorhanden sind

Die grundlegende Einstellung der Unternehmereltern zu Mädchen spielt hier eine Rolle, aber auch die Art des Produktes und das Interesse des Mädchens beim Aufwachsen für die Firma.

Es gibt immer mehr Töchter, die sich im Familienunternehmen bewähren und die sich mit ihrer Rolle als Frau und ihrer Rolle als Nicht-Sohn erfolgreich auseinandersetzen.

Ein Hauptthema ist: Sich vom Vater nicht für voll genommen zu fühlen. Die Entwicklungsaufgabe ist die Loslösung vom Vater samt der dazugehörigen Trennungsangst. Genau dies fördert das Vertrauen des Vaters in sie und nicht eine kleinmädchenhafte Angepaßtheit. Erst nach diesem Schritt sind sie in der Lage, zu ihrer Kompetenz zu gelangen.

In anderen Fällen warten Väter auf tüchtige Schwiegersöhne. Die Töchter aber fürchten, nur wegen Geld und Unternehmen gewählt zu werden und verbinden sich nicht mit einem Mann.

Auch unfähige Schwiegersöhne werden als Nachfolger gefürchtet.

Schwiegersöhne haben das Handikap, daß sie nicht den Namen der Familie führen, das ist kaum wettzumachen. Ihre Kinder tragen später auch nicht den Namen des Familienunternehmens. Oft ist es das beste, sie organisieren sich ihre Arbeit außerhalb des Unternehmens.

3.6 Unternehmerinnen und ihre Töchter

Auch hier kommen alle Variationen vor, die zwischen Müttern und Töchtern denkbar sind.

Es gibt die Rivalität der Mutter der Tochter gegenüber, bei der es um kleinliches Gezänk geht, das die Produktivität lähmt..

Aber über große Firmen der Modebranche gibt es gerade für die gelingende Mutter-Tochter-Nachfolge viel Aufmerksamkeit. "Nicht ohne meine Tochter" heißt deren Devise. Firmen wie Herrera setzen auf die Gemeinschaftsarbeit von Mutter und Tochter bei der Entwicklung neuer Düfte. Zwei Flakons stecken in einem Zylinder und sind jeweils von Tochter und Mutter kreiert. Allerdings ist die Mutter vorsichtig und läßt die Tochter erst einmal ins Geschäft reinschnuppern, um sie nicht für den Rest des Lebens auf Parfum festzulegen. In der Mode läßt sie sich von der Tochter zu einer jugendlicheren Linie inspirieren.

Die Eltern Misoni haben rechtzeitig für die Verbindung ihrer Tochter mit dem Familienbusiness gesorgt, mit der Begründung, die Mutter wolle sich mehr mit anderen Dingen beschäftigen. Laura Biagotti zeigt ihre Entwürfe zuerst der Tochter: "Sie ist meine schärfste Kritikerin".

Geregelte Nachfolgeschritte

4. Geregelte Nachfolgeschritte

4.1 Ausbildung

Welches Studium Unternehmerkinder absolvieren, ist nicht entscheidend. Es wird meist BWL und VWL bevorzugt. Fachlich bringt es den meisten nicht viel, aber das Lernen lernen ist wichtig und Ich-Funktionen wie: Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden zu lernen. Manchen gibt das akademische Studium Selbstsicherheit und einen gewissen Vorschuß an Vertrauen in die Kompetenz im Umgang mit Mitarbeitern.

Heute ist der Senior bei Geburt des Sohnes oder der Tochter oft schon 45 Jahre alt und möchte mit 65 ausscheiden. Dann hat der Nachfolger gerade das Abitur und nicht mehr die Zeit für ein volles Studium. Andere Ausbildungswege könnten dann in Betracht kommen, je nach Produktion des Unternehmens.

Auf eines allerdings sollte nicht verzichtet werden: auf die Lehr- und Wanderjahre in einem anderen Unternehmen. Die Erfahrung anderer unternehmerischer und sozialer Welten und anderer Führungsstile fließen als Erweiterung kreativer Gestaltungsmöglichkeiten dem Unternehmen wieder zu.

Das hängt sehr mit der Erfahrung anderer Unternehmenskulturen in anderen Unternehmenswelten zusammen und fördert einen flexibleren Umgang mit fremden Werten. (Globalisierung)

4.2 Der richtige Einstiegszeitpunkt des Nachfolgers

Einen allgemein richtigen Einstiegszeitpunkt gibt es nicht, sondern er sollte maßgeschneidert sein.

Der Idealfall

Bei geringem Konfliktpotential kann im Idealfall etwa eine zehnjährige Vorausplanung für den Wechsel günstig sein.

-- 6 Jahre Erfahrungen und Karriere in fremden aber ähnlichen Unternehmen.

Das hat den Vorteil, daß die eigenen Mitarbeiter die Fehler des Juniors nicht miterleben und daß die Fehler dem eigenen Unternehmen nicht schaden.

Die anschließenden 4 Jahre kann man aufteilen in

-- Führung durch den Senior, Junior in leitender Stellung

-- Junior führt, Senior begleitet ihn.

-- Senior steigt aus, geht in den Beirat. Senior kann dabei noch eine Abteilung in Leitung haben. Aber die Führung hat der Nachfolger und das endgültig.

Nicht idealtypische Modelle

-- Bei hohem Konfliktpotential und beidseitigem Willen der Partner, die Nachfolge solle der oder einer der Junioren antreten, kann eine rasche Übergabe der Weg der Wahl sein, damit nicht zu viele Schäden entstehen, z.B. Ansehensverlust durch unwürdige und kränkende Auseinandersetzungen.

-- Eine plötzliche, unangekündigte Übergabe kann ein Racheakt des Vaters sein, um durch diese Überforderung dem Juniors zu beweisen, daß er als Nachfolger nicht fähig ist.

4.3. Die Rolle des Seniors nach der Übergabe- Regeln für das Miteinander

Die Rollen als Vater und Sohn in der Familie bleiben. Nur auf der fachlichen Ebene werden die Rollen getauscht. Der Sohn hat jetzt als Chef das Sagen, der Vater gibt diese Rolle ab. Es ist die Balance zu halten zwischen sachlicher Ebene und

menschlicher. Auf Letzterer sind beide gleich und haben sich respektvoll zu verhalten, damit es nicht zu Konflikten kommt.

Alles hängt vom Konsens von Vorgänger und Nachfolger ab. Konsens heißt nicht, daß man inhaltlich übereinstimmt und sich einig ist, daß man gleich denkt. Man kann sich ebenso darin einig sein, daß man verschieden sein darf und trotzdem ein gutes Verhältnis bestehen bleibt.

Gespräche und konstruktive Auseinandersetzungen sind wichtige Voraussetzungen und Garanten für eine folgerichtige und für die Zukunft angelegte Übergabe. Beide Seiten kommen von unterschiedlichsten Voraussetzungen und jeder der Beteiligten muß bei der Gestaltung berücksichtigt werden, sonst gibt es sich später rächende Verspannungen. Unterschwellige Unzufriedenheit und Mißtrauen, können sich in Intrigen des Seniors nach der Übergabe in den Gremien, wie z.B. im Beirat, entladen.

Für den Junior ist die Übernahme ein großer Entwicklungsschritt in seiner Karriere nach vorn in Richtung Selbständigkeit und Eigenverantwortung; für den Senior sieht das Loslassen und sich auf den Junior verlassen zu müssen zunächst wie ein Schritt nach rückwärts aus, er muß sich ja auch aus vielen, ihm wertvollen und wichtigen Situationen zurückziehen.

Im positivsten Fall, wenn der Vater sich zur wirklichen Übergabe an den Nachfolger oder die Nachfolgerin bekennt und der Nachfolger in die Führungsaufgaben sowohl fachlich wie menschlich (seelisch) hineingewachsen ist, kann der Senior für das Unternehmen weiterhin sehr wichtig sein:

Während die Jüngeren über eine rasche strategische Entscheidungsfähigkeit (flüssige Intelligenz) verfügen, da sie neue Informationen schneller aufnehmen können, hat der Senior den Vorteil von Erfahrung, d.h. im Entscheidungsfall kann er mit vielen anderen Situationen in seinem Berufsleben vergleichen. Das dauert dann zwar länger (kristalline Intelligenz), aber alt und jung können sich auf diese Weise gut ergänzen. Praktisch heißt das, der Senior sollte nach seinen Kompetenzen dann einen Platz im Unternehmen behalten mit einem streng getrenntem Bereich und unter der Gesamtführung des Juniors.

Das geht aber nur, wenn sich die Nachfolger aus der inneren Abhängigkeit von Lob und Tadel des Seniors befreit haben, sonst wirkt seine Anwesenheit im Betrieb wie ein ständiger Erwartungs- und Kontrolldruck auf den Junior, was seine Produktivität und Motivation beeinträchtigen würde. In diesen Fällen sollte der Senior "keine Rolle mehr spielen" und von der Firma wegbleiben. Nicht zuletzt deshalb, weil er ja mit daran beteiligt ist, daß in seinem Nachfolger diese autoritätsgläubige - oder hörigen Charaktereigenschaften entstanden sind, d.h. daß auch zu erwarten ist, daß er tatsächlich weiterhin hohe Erwartungen und Kontrollverhalten ausstrahlen würde.

Seniorchefs, die es genossen haben, im Mittelpunkt zu stehen, könnten, auch wenn sie es bewußt nicht wollen, ihren Nachfolgern "die Show stehlen" Das würde Autoritätsverlust für die Nachfolger bedeuten und dem Unternehmen schaden, da die Umwelt (Kunden, Zulieferer, Markt, Öffentlichkeit) sich dann nicht mit dem neuen Chef und damit mit dem Unternehmen, identifizieren können.

Ein nach der Übergabe schlecht behandelter Senior ist kein gutes Aushängeschild für das Unternehmen.

In sehr vielen Fällen muß einer verdeckten Fortsetzung der Leitung des Unternehmens durch den Senior vorgebeugt werden, z.B. durch einen exakten, zeitlich begrenzten Beratervertrag:

Wie lange wollen Junior und Senior nebeneinander arbeiten, und wann geht der Senior endgültig aus dem aktiven Geschehen in den Beirat. Dies ist eine Gegensteuerung gegen die in unserer Gesellschaft verständliche Angst vor endgültigem Prestigeverlust, der mit dem Verlust von Berufstätigkeit verknüpft ist.

In Verträgen festgelegte Spielregeln, wie z.B. feststehende Zeiten, in denen der Senior noch ins Unternehmen kommt (damit er nicht auch dann kommt, wenn er sich langweilt) oder Regeln wie: der Senior sollte für ein Jahr nicht in die Firma kommen, dienen einmal als Unterstützung, wenn der Junior sich nicht adäquat abgrenzen kann. Sie dienen aber auch als Schutz vor Unselbständigkeit und Abhängigkeitswünschen des Juniors, der statt selbst zu entscheiden immer noch den Vater fragen möchte. Emanzipation des Juniors samt der damit verbundenen Angst vor dem Sprung ins kalte Wasser wird so unterstützt.

Während der Zusammenarbeit sollten folgende sozialen Spielregeln beachtet werden:

Der Senior sollte in der Übergabephase damit beginnen, von den Mitarbeitern an ihn gestellte Fragen, auf seinen Nachfolger zu lenken mit dem Tenor: "Am besten, Sie fragen gleich ihn (oder sie), damit Sie es nach meinem Weggang nicht wieder ändern müssen" oder "mein Sohn oder meine Tochter und ich hatten uns das so vorgestellt, aber bitte fragen Sie ihn (sie) lieber nochmal, sie wird das ja bald allein weiterführen, dann bleibt Ihr Ansprechpartner(in) der(die) gleiche".

Aus solcher Haltung spricht selbstverständliche Akzeptanz und Respekt für die Nachfolger, was einen großen Einfluß auf die Motivation der Mitarbeiter und die Effektivität der Arbeit hat.