

Unternehmer werden

TRADITION UND INNOVATION IM NACHFOLGEPROZESS

In der Nachfolgesituation kommen die unterschiedlichen Perspektiven von Unternehmer und Nachfolger als Konflikt zwischen Tradition und Innovation zum Ausdruck. Oft bringt der Versuch, diesen persönlichen Konflikt zu vermeiden, sein Gegenteil hervor.

Jede Auseinandersetzung im Nachfolgeprozess zu vermeiden, führt oft erst recht zur Eskalation.

VON UNIV.-PROF. DR. GERD WALGER

Unternehmersohn Sven B. hat die Nachfolge in einem mittelständischen Unternehmen angetreten und gemeinsam mit Franz K., der bereits mit dem Vater mehrere Jahre zusammengearbeitet hatte, die Geschäftsführung übernommen. Sven B. übernimmt die Verantwortung für Marketing, Personal und Controlling, der zweite Geschäftsführer für Einkauf und Vertrieb. Der Vater zieht sich aus der Geschäftsführung zurück. Die Zusammenarbeit von Sven B. mit Franz K. gestaltet sich im ersten Jahr überaus positiv. Nach einem weiteren Jahr muss Sven B. jedoch feststellen, dass seine anfängliche Euphorie verflogen ist. Er realisiert, dass er seine Vorstellungen nur bedingt umgesetzt hat und das Unternehmen auch nach zwei Jahren in keiner Weise zu „seinem“ Unternehmen geworden ist. Er überlegt, das Unternehmen zu verkaufen.

Parallel dazu erweist sich der vom Vater – einem guten Verkäufer – aufgebaute Vertrieb als immer weniger ertragreich. Aus dieser Not heraus gründet Sven B., der seine Stärken weniger im Verkaufen und mehr in der Organisation hat, eine Tochterfirma, in der er die Vertriebsprozesse realisiert, die er im väterlichen Unternehmen nicht umgesetzt hatte und die vor allem die Bedürfnisse großer Kunden bedienen. Nach und nach wird ihm bewusst, dass er in der Tochterfirma sein Unternehmen so gestaltet hat, wie es ihm entspricht und dass es in deutlicher Konkurrenz zum Stamm-Geschäft steht. Sven B., Frank K. und der Vater werden, ohne dass dies einer von ihnen beabsichtigt

hatte, vor die Frage gestellt, wie sie mit dem „alten“ und dem „neuen“ Unternehmen umgehen wollen und was dies für ihr Verhältnis zueinander bedeutet.

EIGENE PERSPEKTIVE ENTWICKELN

Für den Nachfolger sind Identität, Strategie und Werte des von ihm übernommenen Unternehmens Resultate, die der bisherige Unternehmer auf seine Weise geschaffen hat. Mittelständische Unternehmen sind durch die persönliche Perspektive des Unternehmers und seine Zeit geprägt. Das Unternehmen eines Erfinders entwickelt sich zum Beispiel vor allem durch Produktinnovationen, das eines Verkäufers eher durch Ausweitung des Vertriebs in neue Märkte. In der Zeit der europäischen Integration sind andere Unternehmen entstanden als im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung. Da das bestehende Unternehmen vor allem durch die Perspektive des Unternehmers und seine Zeit geprägt sind, entsteht für den Nachfolger ein Problem. Möchte er zum Unternehmer im von ihm übernommenen Unternehmen werden, muss er in ihm seine Perspektive zum Tragen bringen, es zu seinem eigenen Unternehmen machen und eine neue Zukunft für es schaffen. Der Nachfolger, der sich im elterlichen Unternehmen als Unternehmer begreift, wird dann der „schöpferische Zerstörer“, wie der österreichische Ökonom und Politiker Joseph Alois Schumpeter den Unternehmer bezeichnet hat, der die „Umwertung aller Werte“ betreibt. Erst indem ihm diese Neugründung gelingt und dadurch „sein“ Unternehmen entsteht, macht ihn dies zum Unternehmer.

In der Nachfolgesituation treffen so zwei unterschiedliche persönliche Perspektiven aufeinander und jede hat ihre Berechtigung: Dem Vorgänger geht es um die Bewahrung seines Lebenswerks, in dem er seine Perspektive erfolgreich verwirklicht hat und dem er seine Identität als Unternehmer verdankt. Dem Nachfolger darum, seine eigene Perspektive im Unternehmen zu verwirklichen und ihm eine Zukunft zu schaffen. Der Versuch, den mit diesem Perspektivwechsel der Nachfolgesituation unvermeidlichen Bruch zu vermeiden, ruft ihn wie in einer klassischen Tragödie erst recht hervor

KONFLIKTE ANNEHMEN

Das Anliegen im beschriebenen Beispiel, den mit dem Eintritt des Sohnes angelegten Umbruch abzufedern und den Übergang abzusichern, indem ihm ein zweiter Geschäftsführer zur Seite gestellt wurde, ist nicht gelungen. Der Nachfolger hat nicht die Erneuerung des bestehenden Unternehmens betrieben, sondern in der Absicht, keinen Konflikt mit seinem Vater und seinem Geschäftsführer-Kollegen zu provozieren, „auf der grünen Wiese“ sein innovatives, ihm entsprechendes Konzept neu realisiert. Sein Kollege Franz K. hat in der guten Absicht, den Übergang vom Vater auf den Sohn zu stabilisieren und den Nachfolger einzuarbeiten, die Perspektive des Vaters eingenommen und für die Bewahrung des Unternehmens, so wie der Vater es aufgebaut hatte, gesorgt. Der wechselseitige Versuch, keinen Konflikt hervorrufen zu wollen, hat den Widerspruch zwischen den persönlichen Perspektiven von Vater und Sohn nicht bereinigt und eine Situation aufkommen lassen, die zusätzliches Konfliktpotenzial birgt. Eine uneinige Familie kann das beste Unternehmen ruinieren. Daher ist der Wunsch, den Konflikt nicht auszutragen, mehr als verständlich. Doch ihn nicht auszutragen, kann ebenfalls zur Eskalation führen und die Familienharmonie zerstören. Dem



Univ.-Prof. Dr. Gerd Walger ist geschäftsführender Direktor des IUU Institut für Unternehmer- und Unternehmensentwicklung und Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Witten/Herdecke. Er berät seit 30 Jahren Unternehmer, Nachfolger und Gründer und unterstützt unternehmergeführte Unternehmen im Aufsichtsrat.

Versuch vieler Berater, die mit den unterschiedlichen Perspektiven verbundenen, widersprüchlichen Interessen der Beteiligten zu „regeln“, steht entgegen, dass die persönlichen Perspektiven erst im Laufe der Zeit deutlich werden. Weil die eigene Perspektive und das, was sie für das Unternehmen bedeutet, sich erst allmählich herauskristallisiert, macht es wenig Sinn, feste Regeln in Stein zu meißeln. Vielmehr gilt es, einen Prozess in Gang zu setzen um die persönlichen Perspektiven der verschiedenen Beteiligten und was sie für das Unternehmen bedeuten, zu klären. Dabei muss immer wieder neu eine Art Gleichgewicht der Interessen hergestellt werden. Ein kompetenter, externer Ratgeber kann wie ein Lotse durch den Prozess führen. Er kann Dinge sinnvoll und zur rechten Zeit zur Sprache bringen, die keiner aussprechen mag, und im Konfliktfall als „Bande“ dienen, über den die Beteiligten sich die Bälle indirekt zuspielen können, damit die unterschiedlichen Vorstellungen nicht unvermittelt aufeinander prallen. Tradition und Innovation stehen nur dann in einem unversöhnlichen Gegensatz, wenn man sie gegeneinander hält. Wenn Tradition und Innovation in einem Unternehmen miteinander vermittelt werden, entsteht eine sehr stabile, zukunftsfruchtige Basis. Die Tradition erhält sich nur durch die Innovation und die Innovation bedarf des Rückhalts der Tradition. ■

► WWW.IUU-UNI-WH.DE