

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 24./25. JULI 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

«Lebenskonzept Unternehmertum» – Teil 6

Drei zentrale Fragen

Wichtige Grundsätze von Familienunternehmen wie Verlässlichkeit oder Langfristigkeit bleiben bei der Nachfolge nur erhalten, wenn Fragen über Werte, Ansprüche, Verantwortung und Macht ehrlich angesprochen, geklärt und gelöst sind.

von Sabine Bellefeuille-Burri und Peter Burri (*)

Im Familienunternehmen stellt die Gleichzeitigkeit des Lebens in Familie und Unternehmen hohe Anforderungen. Dafür ist dieses Metasystem, ideal kombiniert, beinahe unschlagbar. In der Nachfolge gibt es jedoch kritische Fragen, die eine klare Antwort verlangen. Bei der Lösungsfindung stehen dabei häufig die Harmonie in der Familie und das Überleben der Firma auf Messers Schneide.

Wie soll geführt werden?

Senioren und ihre Nachfolger sind nur äusserlich Zeitgenossen, innerlich sind sie «Zeit-Ungenossen». Die Unterschiede in der Führung eines Unternehmens, die sich für die Zukunft ankündigen, waren kaum je so gross wie heute. Die weltweite Vernetzung

und Konkurrenz, die zunehmende Rasananz der Bewegung auf allen Ebenen, die steigenden Ansprüche der Kunden, dazu die technische Evolution sind enorme Herausforderungen. Heute müssen die Nachfolger zusätzlich einen grossen Wandel in der Leitungsstruktur bewältigen. Die Rollendifferenz zwischen dem abtretenden Patron und dem teamorientierten Netzwerkdenken der Nachfolger ist gross. Dazu kommt die Notwendigkeit, aus dem Schatten der Vorfahren herauszutreten. Es wird zwar auf der gleichen Bühne gespielt – aber ein anderes Stück.

Der Dynamik dieses Wandels gerecht zu werden, gelingt nur, wenn man bei der Frage: «Wie soll geführt werden?» nicht um die Wahl der Mittel und Werkzeuge im operati-



Sabine Bellefeuille-Burri und Peter Burri

ven Geschäft streitet, sondern diese Frage mit dem Wertesystem beantwortet. Denn das oft über Jahrzehnte fest verankerte Wertesystem der Familienunternehmen gibt nicht nur Orientierung und Stabilität, sondern ist heute der Erfolgsfaktor schlechthin. Dessen Erhalt über die Nachfolge hinaus ist deshalb zentral, es muss jedoch systematisch durchforstet werden. In einem Familienunternehmen gibt es viele als «Werte» getarnte Glaubenssätze, die aufgrund von Erfahrungen vorangegangener Generationen in die Familienmoral eingingen. Sie entstanden in einem anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext und blockieren Potenzial. Das gemeinsame Durchdenken des Wertesystems gibt Gelegenheit, sich über die Visionen auszutauschen. Das öffnet Tore für Neues.

Wem gehört was?

Grundsätzlich möchten Eltern alle Kinder gerecht behandeln. Für eine gerechte Behandlung aller fehlen aber objektive Kriterien. Das Finden einer möglichst gerechten Lösung ist eine Gratwanderung. Das oberste Ziel muss der Erhalt des Unternehmens sein. Darf man dabei, ja muss man sogar die Nach-

folger gegenüber den Geschwistern bevorzugen? So steht man vor der heiklen aber wichtigen Frage der innerfamiliären Gerechtigkeit! Alle Kinder möchten den Eltern gleich viel wert sein. Das Erbe ist dabei nur ein Faktor. Vor allem will man sich gleich wertvoll, gleich geliebt fühlen, spüren, dass die Eltern am eigenen Lebensweg teilhaben und stolz sind, wenn etwas gelingt, auch dann, wenn Talente und Ausbildung nicht auf die Firma ausgerichtet werden. Eltern müssen deshalb, auch in der Phase des Nachfolgeprozesses, dem Lebensweg der nicht Nachfolgenden die gebührende Aufmerksamkeit schenken, dies erleichtert die Erbfrage erheblich.

Niemand kann einen Anspruch auf das in der Firma angelegte Kapital begründen. Das Unternehmen ist nicht die Schatztruhe der Familie. Es ist ein Organismus, der von vielen, auch den Mitarbeitenden, aufgebaut wurde. Ziel ist, im Neubeginn durch frische Impulse wiederum die Existenzgrundlage für diese Beteiligten zu sichern. Die Verantwortung für eine gute Lösung der Nachfolge sollte von allen Familienmitgliedern mitgetragen werden.

Wer hat das Sagen?

Das bekannteste Mittel der Eltern, sich die Kinder in der Nachfolge gefügig zu halten, ist das Geld. Das stärkste Mittel der Kinder ist die Verweigerung. Viele Machtspiele mit verheerendem Ausgang werden so über den Kampf um Gesellschaftsanteile und deren Wert ausgetragen. In fast jeder Familie kommt es durch das Erwachsenwerden der

Kinder und das Älterwerden der Eltern zu Machtkonflikten. Die Jungen müssen ihren eigenen Weg gehen können. Ist dieser Prozess aber mit einer Nachfolge gekoppelt, kommt es zum Machtgerangel. Darum ist dieser Konflikt in der Familie zu lösen.

Trotzdem ist zu beachten, dass es eine Trennung der Systeme nicht geben kann. Auch in der Nachfolge lässt sich die Rolle des Übergebenden nicht von der des Vaters/der Mutter trennen. Selbst als Erwachsene ist es für die Jungen schwierig, etwas gegen den ausdrücklichen Wunsch der Eltern zu tun oder diese bewusst zu enttäuschen. In keinem Fall

(Fortsetzung auf Seite 4)

Die aktuelle Serie

Lebenskonzept
Unternehmertum

Lebenskonzept Unternehmertum setzt sich als politisch unabhängige Initiative dafür ein, die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. In dieser Serie beleuchteten Wissenschaftler sowie Unternehmerinnen und Unternehmer das Lebenskonzept Unternehmertum aus ihrer persönlichen Perspektive.

Weitere Informationen:
> www.unternehmertumaktiv.com

(Fortsetzung von Seite 1)

darf die elterliche Zuneigung vom Agieren im Geschäft abhängig gemacht werden, sonst führt das zur emotionalen Überforderung der Nachfolger. Andererseits beflügelt es diese, wenn sie das Vertrauen der Eltern spüren.

Wird nur die operative Führung übergeben, bleibt der Nachfolger unmündig. Der Vater kann durch den unberechenbaren Entzug von Kapital den Nachfolgern jederzeit die Existenzgrundlage entziehen.

Andere Gründe für eine emotionale Eskalation gibt es viele. So werden die Nachfolger, da sie sich beweisen müssen, dort aktiv, wo es am Nötigsten ist. Doch genau da hatte der Patron seine Schwäche! Falls er im Unternehmen verblieben ist, empfindet er dies oft als persönliche Kritik. Langfristige Strategien für die Firma können so kaum umgesetzt werden. Die Konsequenz: Fähige Nachfolger entfliehen dem goldenen Käfig. Andere arrangieren sich mit der Situation und weichen so der Verantwortung für Neues aus. Das fixiert das Unternehmen auf dem bestehenden Stand und ist langfristig schlimmstenfalls existenzgefährdet. Gibt der Senior den Zugriff auf das Kapital und damit die Verantwortung nicht ab, verbleibt die ethisch moralische Verantwortung bei ihm; er wird zur unberechenbaren Grauen Eminenz im Hintergrund.

Zeit für Neues

Nach der geglückten Nachfolge spürt der Senior eine Freiheit, wie er sie bisher nicht kannte. Wenn er will, kann er sein Unternehmertum in einem ganz anderen Bereich, frei von Druck leben. Oder er kann da und dort sein Wissen einbringen, darf säen, ist aber nicht mehr für die Ernte verantwortlich. Werden alle diese Fragen in einem fair gestalteten Prozess erörtert, lernen Übergebende und Nachfolger in gegenseitiger Achtung aufeinander zuzugehen und voneinander zu lernen.

(*) Peter Burri, Gründer der Stiftung für unternehmerische Entwicklung und Sabine Bellefeuille-Burri, BURRI public elements AG (www.burriag.ch). Sie sind die Initianten des «Lebenskonzept Unternehmertum».

X

X

X
X
X
X
X
X

von x (*)

Aktionismus?

Zurzeit sind viele Unternehmen mit einer neuen Dimension im Meistern von Veränderungen konfrontiert. Wir müssen angesichts der aktuellen kritischen Wirtschaftslage zur Kenntnis nehmen, dass die üblichen operativen Steuerungsinstrumente und die damit verbundenen Planungshorizonte komplett versagen. Die Auftragseinbrüche treten synchron und mit globalen, teilweise dramatischen Verstärkungseffekten auf. Was in den kommenden Monaten noch alles auf uns zukommt, weiss niemand mit Sicherheit. Trotzdem gilt es zu handeln: ohne Aktionismus, ohne Panik.

Zu beobachten ist hingegen, dass in aller Eile einschneidende Massnahmen getroffen werden, wie Investitionsstopp, Redimensionierungen, und Kostensenkungsprogramme. Schmerzlicher Personalabbau scheint unvermeidlich und bedroht im Kern die häufig historisch gewachsene Leistungsfähigkeit der betroffenen Firmen. In einer Reihe von Branchen wird der Konsolidierungs- und Marktberaumungsprozess weiter angeheizt. Die Insolvenzzrate steigt dramatisch an.

Selbsterneuerungskraft?

Gleichzeitig gibt es viele Unternehmen, denen diese aktuellen Turbulenzen wenig auszumachen scheinen. Sie sind mit einer hohen

Eigenkapitalquote ausgestattet, mit schlanken, wettbewerbsfähigen Strukturen, einer erneuerten Technologie, einer stabilen Verankerung in unterschiedlichen Weltregionen und Geschäftsfeldern, d.h. mit einer strategischen Positionierung, die eine differenzierte Risikopolitik ermöglicht. Dieser Typus von Unternehmen hat gelernt, auf einen sorgfältig angelegten, längerfristig ausgerichteten Kompetenzaufbau zu setzen. Sie vermeiden, wo immer es geht, einschneidende radikale Organisationsumbauten, weil sie um die destruktiven Folgewirkungen solcher häufig zum Einsatz gebrachter Transformationsprozesse wissen. Vielmehr investieren sie in eine Art nachhaltiger Selbsterneuerungskraft, die vorausschauend Veränderungsimpulse aufgreift, den ständigen Kompetenzaufbau der handelnden Personen fördert und beides für eine gezielte evolutionäre Weiterentwicklung des eigenen Leistungsvermögens nutzt.

Zuhören?

Wie aber erreicht man diese Form von wachem und bewusstem Denken und Handeln? Mit bisherigen Rezepten der Personalentwicklung nicht. Es sind nicht Trainings und Seminare, sondern eine haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung für Fach- und Führungskräfte, die hier förderlich sind – z. B.

die Einführung von Coaching als Führungshaltung.

Denn überwiegend fällt weder das Sprechen, Gespräche führen, Anweisungen geben, noch das Strategien entwickeln schwer. Das

können die meisten Führungskräfte sehr gut und werden durch die Personalentwicklungsmassnahmen weiter qualifiziert. Jedoch ist die eigentliche Kompetenz für ein nachhaltiges, bewusstes und waches Agieren nicht das Sprechen, sondern das Zuhören – das Wahrnehmen von dem, was gemeint ist. Es geht darum, vom Hören zum Zuhören zu kommen und von hier zum Verstehen komplexer nicht eindeutiger und oft nicht klar kommunizierter Themen und Phänomene. Es greift zu kurz, nur zu hören und auf die Oberflächenstruktur des Gesagten zu vertrauen. Wer nicht gelernt hat, die Tiefenstruktur des eigentlich Gemeinten wahrzunehmen, zu verstehen und darauf aktiv zu reagieren, betreibt Stühlertücken auf der Titanic, statt sich um das Leck zu kümmern.

Wahrnehmungsfähigkeit und Lernen im Unternehmen heisst vielmehr, sich auf die Tiefenstruktur einzulassen – im Zweier- oder Teamgespräch, in den Lieferanten- und Kundenkontakten – um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können. Rechtzeitig Veränderungen begegnen zu können, die eben noch nicht offensichtlich und explizit in den Gesprächen, Mails und Verlautbarungen zu erkennen sind.

Geistesgegenwärtigkeit?

Unternehmen werden heute unablässig mit neuen Ereignissen konfrontiert, die niemand so erwartet hatte und die auch kaum erwartet werden konnten. Organisationen müssen sich heute mehr denn je auf unvorhersehbare (Extrem-)Situationen einstellen. Die Fähigkeit, geistesgegenwärtig Frühsignale zu erkennen und mit hohem Improvisationsvermögen auf plötzliche Veränderungen zu reagieren, wird

insbesondere für Unternehmen in einem dynamischen Marktumfeld zu einer überlebenskritischen Ressource. Trotz wandelnder Kundenanforderungen, schwankender Nachfrage oder schwer vorhersehbarer Volatilitäten in der Zulieferkette oder in den Finanzströmen müssen wir es schaffen, zuverlässig Leistungen zu erbringen und uns zeitgleich offen zu halten für mögliche Innovationen.

Erwartungskonformität?

Klassisch organisierte Unternehmen stehen sich hier häufig selbst im Weg. Sie orientieren sich zu stark auf ihre Erwartungen, Pläne und vergangene Erfolge und verhindern damit ungewollt, sich erwartungsoffen immer wieder ein neues Bild von der Lage zu verschaffen und situationsgerecht zu antworten. Auch im Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt sich rückblickend ein altbekanntes Muster: Viele Signale der sich nach und nach aufbauenden Krise wurden wieder besseren Wissens ignoriert. Im kollektiven Miteinander konzentrierte man sich auf das, was man erwartete, statt die vielen kleinen überraschenden Beobachtungen zum Anlass zu nehmen, verantwortungsvoll und überlegt auf die neue Situation zu reagieren. Darüber hinaus lässt die starke Entwicklungs- und Veränderungsdynamik der Unternehmenslandschaft bei immer mehr Führungsverantwortlichen ein Gefühl zunehmender Beschleunigung und eingeschränkter Steuerbarkeit entstehen.

Ausprobieren, Reflektieren, Integrieren

Für ein Überleben in unvorhersehbar dynamischen Umfeldern brauchen Organisationen lernfähige Formen der Wahrnehmung und des Umgangs sowie lernfähige Mitarbeitende, um allen Bewegungen, die sie in der Produktion, bei Kundschaft, Lieferanten, Wettbewerb, Mitarbeitenden bemerken, aufmerksam, enttäuschungs- und gestaltungsbereit zu begegnen. Die Unternehmensführung stellt dies vor herausfordernde Fragen der Selbstorganisation und Persönlichkeitsbildung: Wie