

**Ernst Domayer  
Margit Oswald**

**Der Pionier,  
sein Unternehmen  
und die Übergabe**

**Schlüssel-Fragen  
für Familien-  
unternehmen**

Das Familienunternehmen erscheint insofern ein besonderer Unternehmenstyp, da seine Entwicklungsdynamik aus dem Zusammenspiel zweier unterschiedlicher Systemtypen, nämlich Familie und Unternehmen, verstanden werden muss. Erst dieses unzertrennliche miteinander und ineinander Verflochtensein von Familie und Unternehmen machen Höhen und Tiefen, Erfolg und Misserfolg dieses volkswirtschaftlich extrem bedeutsamen Unternehmenstyps begreifbar. Untersuchungen zeigen, dass der Übergang von einer Generation zur anderen eine besonders existenzbedrohliche Phase im Lebenszyklus von Familienunternehmen darstellt. Woher kommt diese auffällige Krisenanfälligkeit gerade beim Übergang von der Gründergeneration auf die nächstfolgende? Kann zur Bewältigung dieser Problematik Organisationsberatung einen Beitrag leisten?



**DR. ERNST DOMAYER**  
ist geschäftsführender Gesellschafter  
der Firma OSB Organisations-  
beratung Ges.m.b.H. in Wien



**MAG. MARGIT OSWALD**  
ist geschäftsführende Gesellschaf-  
terin der Firma OSB Organisations-  
beratung Ges.m.b.H. in Wien

## Eine ganz gewöhnliche Geschichte

*Es war seit jeher klar, dass der Sohn einmal in die Fußstapfen seines Vaters treten und sein Lebenswerk weiterführen würde. Jetzt war es soweit. Der Seniorchef eines mittelständischen Industrieunternehmens war inzwischen 62 Jahre alt geworden und konnte zufrieden auf seine Leistung zurück blicken: vor dreissig Jahren hatte er gemeinsam mit seiner Frau das Unternehmen gegründet und aus den Trümmern der Nachkriegszeit mit eigener Kraft und der Hilfe einer Handvoll von Mitstreitern relativ schnell und steil aufgebaut. Der Erfolg war ihnen nicht geschenkt worden, sie hatten alle hart dafür gearbeitet, die meiste Zeit und Energie war in das Unternehmen geflossen, Freizeit und Familie hatten da wohl auch oft hintanstehen müssen. Aber das Feuer und das Vorbild des Pioniers hatte alle «angesteckt» und unter seiner Flagge hatten sie es geschafft, eine gute und sichere Marktposition zu erobern. Gewiss standen einige Innovationen, vor allem im Bereich der technologischen Erneuerungen an, aber das war etwas für die junge Generation, die alte war auch sehr gut ohne dieses «moderne Zeug» ausgekommen. Die Jungen sollten auch Gestaltungsmöglichkeiten haben und sich bewähren.*

*Das wollte der Juniorchef auch. Sein Vater hatte ihm eine gute Ausbildung, auch im Ausland, zukommen lassen, damit er dort theoretisches Wissen und praktische Erfahrungen sammeln konnte. Jetzt war er 28 Jahre alt und fühlte sich gut gerüstet, in das Unternehmen einzusteigen. Das sollte er zunächst in der wichtigen Funktion eines Niederlassungsleiters.*

*Das Hineinwachsen in den Betrieb seines Vaters gestaltete sich allerdings von Anfang an unvermutet schwierig. Schon in der Vorstellung des Juniors in der Belegschaft – die der Vater erst auf dessen ausdrückliche Bitte hin und dann auch nur beiläufig, quasi neben der Arbeit, in Einzelgesprächen vornahm – fiel der Satz «Das ist mein Sohn. Er wird hier den Niederlassungsleiter spielen». Und genauso wurde er in den nächsten Monaten in der Firma behandelt. Vor allem sein Vater und seine «alte Garde» liessen ihn zwar «mitspielen», zugleich aber sehr deutlich spüren, dass die eigentlichen Entscheidungen nur vom Seniorchef kommen konnten. Ungeachtet seiner offiziellen Position und Funktion blieben die alten Macht- und Informationskanäle zwischen dem alten Herren und seiner Garde aufrecht. Der junge Unternehmer musste die Erfahrung machen, dass ihn die Mitarbeiter nur teilweise und halbherzig mit den notwendigen Informationen versorgten, und er mit seinen Ansprüchen und innovativen Vorschlägen abwech-*

*selnd ignoriert und abgelehnt wurde. Die Gereiztheit zwischen Vater und Sohn nahm zu und wuchs sich zu einem Generationenkonflikt aus, der sich bald auf die Auseinandersetzung zwischen dem Jungen und der alten «Männerbande» ausweitete. Es war oft nicht mehr zu unterscheiden, ob sich der Vater-Sohn-Konflikt im Unternehmen einen Austragungsort suchte, oder ob unterschiedliche Auffassungen in Unternehmensfragen das Verhältnis zwischen Vater und Sohn trübten. Die Situation wurde immer belastender, vor allem auch für die junge Familie des Nachfolgers, die in dieser Phase selbst mehr Aufmerksamkeit und Energien des Familienvaters gebraucht hätte. Die Frau des Pioniers versuchte zwar, zwischen ihrem Mann und ihrem Sohn zu vermitteln, fühlte sich aber selbst durch die doppelte Loyalität aufgerieben.*

*Die Situation eskalierte am Thema «finanzielle Entscheidungen». Als der Vater die jährliche Provisionsabrechnung für die Verkäufer der Niederlassungen wie gewohnt im stillen Kämmerlein mit seinen zwei Stellvertretern unter explizitem Ausschluss seines Sohnes, machen wollte, platzte diesem endgültig der Kragen: So konnte es nicht weitergehen! Das sah inzwischen auch der Vater. Aber wie dann?*

Die Autoren dieses Beitrages sind in ihren Untersuchungen <sup>1)</sup> von Familienunternehmen immer wieder auf solche Konstellationen gestossen. Die geschilderte Situation ist typisch für jene Phase, in der der Firmengründer daran denkt, sein Unternehmen allmählich zu übergeben. Auch wenn sich die mit dieser Phase verbundenen Fragen und Probleme in der Generationenfolge verändern, so stellt die Übergabe an die jeweils nächste Generation im Lebenszyklus von Familienunternehmen doch immer eine neuralgische Schlüsselstelle dar. Wie diese heikle Passage genommen wird, hat entscheidende Bedeutung für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens.

«Es wird geschätzt, dass 50 Prozent der Familienunternehmen den Übergang in die zweite Generation schaffen. Für die meisten Unternehmer und Unternehmerinnen ist die Kontinuität der Firma in der Familie ein Ziel mit hoher Priorität. Des weiteren wird Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften allgemein eine eher längerfristige Perspektive attestiert. Der Übergang in die dritte Generation wird allerdings zum Kap der guten Hoffnung, und lediglich

**Es wird geschätzt,  
dass 50 Prozent  
der Familien-  
unternehmen den  
Übergang in die  
zweite Generation  
schaffen.**

geschätzungsweise drei bis vier Prozent umschiffen es. Angesichts dieser «Erfolgsquote» wird oft vertreten, dass diese spezifische Konstellation, nämlich die Verbindung von Familie und Unternehmen, eine äusserst problematische sei.» (B.Zucker, B.Borwick, 1992, S. 215)

Genau an dieser Koppelung von Familie und Unternehmen setzt der vorliegende Artikel an. Ein Fazit unserer Recherchen sei bereits vorweggenommen: der Umstand, dass eine Familie ein Unternehmen betreibt, bedeutet nicht von vornherein einen Vorteil oder Nachteil für die Familie oder das Unternehmen. Was sich aber auf der Firmenseite beobachten lässt, sind ganz charakteristische Risikopotentiale, aber auch Wettbewerbsvorteile dieses speziellen Unternehmenstyps. Das hängt mit der wechselseitigen Stimulans von Unternehmen einerseits und Familie andererseits zusammen, die eine spezifische Spannung erzeugt und viele Facetten hat. Dieses Verhältnis wird im besonderen Masse aktualisiert, wenn es um die Ablöse von der älteren auf die nachwachsende Generation geht: auf der Familienseite um das Erwachsenwerden und die Loslösung der Kinder, auf der Unternehmensseite um das Zurücktreten des Firmenchefs und Inhabers zugunsten seiner Nachfolger.

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich speziell mit der Übergabeproblematik von der Gründer- zur zweiten Generation. Für ein angemessenes Verständnis und die gezielte Gestaltung dieser sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen entscheidenden Phase verdienen einige charakteristische Fragen und Problemfelder eine besondere Aufmerksamkeit.

**Der Übergang in die dritte Generation wird allerdings zum Kap der guten Hoffnung und lediglich schätzungsweise drei bis vier Prozent umschiffen es.**

Wir wollen diesen Fragen etwas genauer nachgehen.

- Welche persönlichen Motive führen überhaupt zur Gründung eines Unternehmens? Was soll das Unternehmen für den Gründer und seine Familie leisten?
- Welche Grundüberzeugungen liegen daher der Unternehmensführung des Pioniers zugrunde? Wie wirken sie sich auf die Gestaltung seiner Managementaufgaben aus, welche Form nehmen sie im Unternehmen an?
- Wie planen Unternehmerfamilien die Zukunft für sich und das Unternehmen?

- Welche Formen des Überganges lassen sich beobachten, gibt es charakteristische Krisen?
- Welche Faktoren in der Familie und im Unternehmen können das Gelingen einer Übergabe begünstigen?
- Und schliesslich: Was kann externe Beratung in diesem Prozess leisten?

## 1. Der Gründer und seine Motive. Energiequellen und Erfolgsfaktoren bei Unternehmensgründungen

Die Gründungsphase eines Familienunternehmens ist durch eine immense Energiemobilisierung seitens des Pioniers und seiner Familie gekennzeichnet. Sie verleiht dem Unternehmen den Schwung, um es in kurzer Zeit in die Höhe zu bringen und es auf den diversen Märkten zu etablieren. Welche günstigen Umweltkonstellationen dabei immer zur Hilfe kommen, es stellt sich davon unabhängig die Frage nach dem «Energiereservoir», der Motivlage des Unternehmensgründers, um die erfolgreiche Überlebenssicherung einer neugegründeten Firma erklären zu können. Was ist sein persönlicher Hintergrund, und woher stammt die Energie, die dafür eingesetzt werden kann?

Aufgrund unserer Fallstudien von Familienunternehmen lassen sich bestimmte persönliche Muster und charakteristische Motivbündel benennen, die zu Unternehmens-

**Ein Kernmotiv für die Gründung eines Unternehmens scheint das persönliche Erleben eines ganz bestimmten Mangels zu sein.**

gründungen geführt haben. Um dabei auch erfolgreich zu sein, ist eine Merkmalskonstellation erforderlich, die vor allem drei grundlegende Aspekte miteinander verknüpft.

Ein Kernmotiv für die Gründung eines Unternehmens scheint das persönliche Erleben eines ganz bestimmten Mangels zu sein. Es kann sich dabei entwe-

der um einen ökonomischen Mangel oder auch um soziale Mangelerscheinungen handeln, die das starke Bedürfnis auslösen, die ausschlaggebenden Bedingungen für die eigene Existenzsicherung selbst in die Hand zu bekommen. So kann beispielsweise ein Zustand des nicht Ver-

sorgtseins, der Existenzängste mit sich bringt, oder das Ertragen – Müssen von sehr entbehrungsvollen Zeiten eine persönliche Bewältigungsstrategie ausprägen, nach der Situationen hergestellt werden, in denen man sich selbst unabhängig und autonom erlebt und in der Bewältigung dieser Grundängste eben nicht auf andere angewiesen ist. Die Gründung eines Unternehmens scheint sich für diese Art von Bewältigungsstrategie besonders zu eignen. Als unabhängiger und freier Unternehmer besitzt man einen beträchtlichen Gestaltungs- und Freiheitsspielraum, die Bedingungen seiner Existenz und die der Mitarbeiter selbst zu kontrollieren und in der Rolle des Arbeitgebers auch noch andere zu versorgen. Persönliche Existenzängste können zwar als ständige Sorge um das Unternehmen wiederkehren, werden zugleich aber von der eigenen Person ferngehalten und entlasten sie daher in erheblichem Ausmass.

Ein weiteres Motiv zur Unternehmensgründung kann in dem tiefen Bedürfnis liegen, sich selbst und anderen etwas ganz Bestimmtes zu beweisen. Dahinter kann entweder der Wunsch nach Anerkennung liegen oder auch der Antrieb, einem tiefsitzenden Gefühl der eigenen Kleinheit kompensatorisch zu begegnen.

Um eine aus der Geschichte einer Person entstandene Motivationskonstellation quasi «gründungswirksam» und erfolgreich werden zu lassen, müssen weitere Faktoren hinzutreten, die sich auf unternehmerische Qualitäten beziehen. Dazu gehört vor allem in der Anfangsphase eine gelungene Produktidee, die mit Konsequenz und überdurchschnittlichem Know-how zu einer tragfähigen Aus-führung gebracht werden muss. Das verlangt vom Gründer Produktkreativität, Streben nach Perfektion und überdurchschnittliche Begabungen auf einem bestimmten Gebiet.

Der Drang, in gewisser Weise «der Beste» sein zu wollen, führt in der Folge zu einer Hochspezialisierung in Bezug auf bestimmte Technologien, Verfahren und zu neuen Entwicklungen und Erfindungen.

Allerdings führt geniales Erfindertum, wie es das Schicksal des Daniel Düsentrieb zeigt, noch lange nicht zu einer erfolgreichen Unternehmensgründung. Dazu bedarf es eines dritten und letztlich entscheidenden Faktors, nämlich die Fähigkeit, eine geglückte Produkt/Kunden – Relation herzustellen, das heisst eine spezifische Marktnische erfolgreich zu bedienen. Firmengründer verfügen in aller Regel über einen besonderen Geschäftssinn, ein Gespür für Kundenbedürfnisse und eine ausgeprägte «Nase» für Marktchancen.

Zur Illustration des beschriebenen Zusammenhangs von Motivlage des Pioniers und Erfolgsfaktoren für die Firmengründung dient der folgende Ausschnitt aus der Festschrift eines Unternehmens anlässlich seines 100jährigen Bestehens <sup>2)</sup>.

*Zimmermeister und Sägebesitzer nannte sich Stefan H. auf dem ersten Firmenschild, das er an seinem Unternehmen anbrachte... Es war nicht leicht gewesen, diesen stolzen Titel zu erreichen, und weitere mühsame Jahre standen dem jungen Mann bevor, der sich aus der bäuerlichen Enge eines kleinen Dorfes zum Zimmermeister in einer aufstrebenden Gemeinde emporgearbeitet hatte... Aus dem Sohn armer Eltern, dem Buben, der sich bei Bauern verdingen musste, dem Lehrling und Gesellen, der bei seinem Bruder Zeichenunterricht nahm, dem jungen Zimmermeister, der den entscheidenden Schritt in die Welt wagte, ist ein Unternehmer geworden. Seine Mitarbeiter sind in allen Kronländern der Monarchie tätig, seine Erzeugnisse werden mit Medaillen ausgezeichnet und seine Erfindungen mit Patenten anerkannt...*

*Dieser Erfolg ist seinem unermüdlichen Bemühen, seiner Beharrlichkeit, seinem Talent und seiner technischen Begabung zuzuschreiben... Er war auch ein ideenreicher Mensch voll kühner Pläne, weitblickend und mit felsenfestem Vertrauen in sein Können. Ein Mann, der auch vor schwierigen Problemen nicht zurückschreckte, sondern sie im Bewusstsein der eigenen Kraft zu überwinden verstand.*

Das Bestreben des Pioniers, seine Welt zu prägen, ihr sein unverwechselbares Markenzeichen aufzudrücken (Vgl. E. Schein, 1992), führt ihn häufig über den Wirkungskreis seines Unternehmens weit hinaus. Als «öffentliche Persönlichkeit» bekleidet er zahlreiche Funktionen in der wirtschaftlichen und politischen Umwelt der Region, oft sogar auf nationaler oder internationaler Ebene. Fast hat man den Eindruck, als genüge das eigene Unternehmen nicht, um dem Taten- und Gestaltungsdrang vollen Ausdruck zu verleihen, es bedarf noch eines grösseren Rahmens. Auch «Mäzenatentum» weist in die Richtung, andere Welten zu prägen und zu schaffen. Diese Rollen des Pioniers in der Öffentlichkeit wirken in das Unternehmen zurück und stärken noch zusätzlich Autorität und Nimbus des Gründers; zugleich werden die Interessen des Unternehmens durch die öffentlichen Funktionen des Inhabers unterstützt, es wird auf diese Weise in seiner Umwelt zusätzlich verankert. Auch diese Strategie in der Beziehungsgestaltung zur Umwelt des Unternehmens kann als ein Versuch des Gründers gesehen werden, seine eigenen Existenzbedingungen autonom zu gestalten und damit fest im Griff und unter Kontrolle zu halten.

## 2. Der Gründer, das Unternehmen und die Familie – eine untrennbare Einheit?

Hand in Hand mit der Unternehmensgründung erfolgt in vielen Fällen auf der privaten Seite die Familiengründung. Dabei lassen sich bestimmte, häufig wiederkehrende Muster beobachten, die hier ohne den Anspruch auf Allgemeingültigkeit beschrieben werden. Die Beziehung Unternehmer und Ehefrau gleicht von Anfang an einer Ehe zu dritt, das Unternehmen ist als eine vom Gründer nicht trennbare Einheit auch im Privatleben von Anfang an mit dabei. Nicht selten handelt es sich bei Familienunternehmen schon sehr früh um ein gemeinsames existentielles Anliegen des Paares, die Ehefrau steigt quasi als Teil des «Gesamtkunstwerkes» voll ein und bildet einen Teil dieser Einheit. So entsteht eine Familie, die die übliche Trennung von Privatwelt und Berufswelt kaum vollzieht. Dieser Umstand birgt Chancen und Risiken, sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen.

In der Familie besteht die Gefahr, dass die Energie, die Zeit und die Gesprächsthemen am Familientisch in einem Ausmass von Unternehmensfragen konsumiert werden, dass die persönlichen Beziehungen zu kurz kommen, genauso wie die Interessen und persönlichen Entwicklungswünsche einzelner Familienmitglieder. Andererseits entsteht durch das gemeinsame Unternehmen in der Familie eine ganz besonders intensive Bindung und zugleich die Möglichkeit, über ein Drittes Nähe und Distanz untereinander sehr gut regeln zu können. Diese beiden Faktoren buchen auf der Gewinnseite.

Aber auch das Unternehmen profitiert in dieser Gründungsphase von der Aufmerksamkeit und Priorität, die es in der Familie hat. Das Unternehmen wird als die Überlebenseinheit gesehen, der gegenüber private Interessen und Wünsche einzelner zurückgestellt werden. Es gelten die Regeln «Das Unternehmen hat Vorrang» und «Volle Kraft voraus, wir arbeiten

**Die Beziehung Unternehmen und Ehefrau gleicht von Anfang an einer Ehe zu dritt.**

**Das Unternehmen wird als die Überlebenseinheit gesehen, der gegenüber private Interessen und Wünsche einzelner zurückgestellt werden.**

schliesslich für eine gemeinsame Zukunft!». Dadurch entsteht aus der Familie selbst ein Energieschub für das Unternehmen, das ihm zweifellos Wettbewerbsvorteile bringt.

So besteht das Werk des Gründers in einer unzertrennlichen Einheit von Person, Familie und Unternehmen und der Einheit sämtlicher daraus resultierenden Interessen, die alle auf das Hauptziel gerichtet sind, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Symbolisiert wird diese Einheit meist durch die Person des Unternehmers selbst, dessen Einzigartigkeit und höchstpersönlicher Leistung das Unternehmen seine Existenz und seinen Erfolg verdankt (zumindest sieht das aus der Sicht der Eigentümerfamilie so aus). Nichts erscheint logischer, als dass dieses Werk ein Weiterleben über die Schaffensperiode des Gründers hinaus verdient. Diese Fortführung wird von Anfang an aktiv betrieben, vor allem die eigenen Kinder stehen mit dieser Fortführungsphantasie in engster Verbindung. Als designierte Nachfolger im Unternehmen sind sie vermutlich schon vor der Geburt dazu auserwählt, von Anfang an ein Teil dieser komplexen Einheit zu werden, mit der mehr oder weniger deutlich ausgesprochenen Erwartung, das Aufbauwerk des Pioniers in seinem Sinne weiterzuführen.

### 3. Das Unternehmen der Familie

Wendet man den Blick von den persönlichen und familialen Konstellationen des Unternehmensgründers auf die andere Seite der Drehbühne, in das Unternehmen, so erkennt man an einigen charakteristischen Inszenierungsmerkmalen, dass es sich um ein Stück aus der Pionierphase eines Familienunternehmens handelt. Diese Merkmale beziehen sich auf die Art und Weise, wie der Pionier seine Führungsaufgaben nach innen und nach aussen hin wahrnimmt. In Fallstudien von Familienunternehmen kehren zum Beispiel bestimmte Muster der Personalpolitik wieder, typische Überlebensstrategien am Markt, charakteristische Wege zur Entscheidungsfindung in überlebenswichtigen Fragen des Unternehmens, häufig anzutreffende Führungsstrukturen und typische Grundwerte, die sich in einer besonderen Ausprägung der Kommunikationsformen und der Unternehmenskultur ausdrücken.

#### ■ 3.1 Überlebenssicherung und Selbstverwirklichung durch ständige Arbeit am Produkt

Am Anfang, in der Geburtsstunde eines Unternehmens, steht häufig eine Idee des Pioniers, mit welchem Produkt

bzw. mit welcher Dienstleistung eine bestimmte Marktnische erobert werden könnte. Von Anfang an lenkt er alle Aufmerksamkeit und Energien im Unternehmen darauf, dieses Produkt zu entwickeln, es ständig zu verbessern und zu perfektionieren, mit dem Ziel, den letzten «Stand der Kunst» zu repräsentieren und in seiner Marktnische an erster Stelle mit diesem Produkt assoziiert zu werden. Die Strategie, durch eine konsequente Marktnischenpolitik die Überlebensfähigkeit der Firma zu sichern, ist in mittelständischen Unternehmen, die ja grossteils Familienunternehmen sind, sehr häufig zu beobachten. (vgl. auch T.Peters, 1992, S. 681 ff).

Wenn das gelingt, sind die Firma und ihr Gründer durch eine lebenslange intensive Beschäftigung natürlich stark mit diesem Produkt identifiziert. Der Pionier findet einen Teil seiner Selbstverwirklichung in seinen Produkten, deswegen werden diese auch besonders liebevoll gepflegt und «in Schuss» gehalten. Dieser Umstand kann dann ins Negative umschlagen, wenn das Unternehmen zu sehr nach innen schaut, zuviel Produkttreue und Perfektionierung desselben betreibt und zuwenig Aufmerksamkeit der Marktentwicklung und den sich rasant ändernden Kundenbedürfnissen widmet. Wenn das Innovationspotential nicht mehr entsprechend gross genug ist, sind solche Unternehmen in der heutigen Wirtschaftslage besonders gefährdet, weil sie sich schwer tun, sich von angestammten Tätigkeitsfeldern rechtzeitig zu trennen.

#### ■ 3.2 Das Familienunternehmen als quasi-Lebensversicherung für seine Mitarbeiter

Das Konzept «Wir sind alle eine Familie und arbeiten gemeinsam an unserer Zukunft» wird in der Regel auch auf das gesamte Unternehmen ausgedehnt. Der Gründer betrachtet vor allem seine Mit-Pioniere (die «Mitstreiter der ersten Stunde») als erweiterten Teil der Familie, nicht selten werden sie zum Familientisch eingeladen und gehören quasi dazu. Das Gefühl familialer Zugehörigkeit ist ein besonderer Wert in Familienunternehmen. Es wird gefördert durch Einrichtungen, wie Ferienhäusern für die Belegschaft, durch offizielle Anerkennung der Firmentreue und durch besondere Fürsorge für die Mitarbeiter (wie zum Beispiel durch die Aussicht auf einen sicheren Arbeits-

**Der Pionier findet einen Teil seiner Selbstverwirklichung in seinen Produkten, deswegen werden diese auch besonders liebevoll gepflegt und «in Schuss» gehalten.**

platz, Vorsorgen für Notlagen und Sicherheit für das Alter, durch die Einrichtung von betrieblichen Altersversorgungen).

Diese Art der Personalpolitik zieht natürlich Mitarbeiter an, für die Sicherheit und Zugehörigkeit besonders attraktiv sind. Häufig sind das Menschen, die regional verankert sind, sich gerne in ihr Fachgebiet «hineintigern» und hier

### **Das Gefühl familiärer Zugehörigkeit ist ein besonderer Wert in Familienunternehmen.**

Einsatz zur Verfügung zu stellen, ohne immer sofort monetäre Gegenleistungen zu verlangen. Durch diese Personalpolitik gelingt es dem Pionier, hochqualifizierte Fachkräfte aufzubauen, an das Unternehmen zu binden und eine besondere Leistungsbereitschaft entstehen zu lassen.

#### ■ **3.3 Formen der Kommunikation und Unternehmenskultur**

Loyalität ist ein zentraler Wert im Familienunternehmen. Die Mitarbeiter sind daher bemüht, ihre Bereitschaft zu signalisieren, in besonderer Weise für das Unternehmen dazusein. Gross geschrieben ist die Leistung des persönlichen Verzichtes, zum Beispiel auf einen vorgesehenen Urlaub oder einen freien Samstag, wenn es das Unternehmen erfordert. Bezahlt wird mit dem latenten Versprechen auf

### **Bezahlt wird mit dem latenten Versprechen auf eine besondere Belohnung in der Zukunft.**

einer besonderen Belohnung in der Zukunft, sei es durch Schutzleistungen des Unternehmers, sei es durch die Perspektive einer Firmenkariere. Da nichts fixiert ist, ist alles offen. Wichtig ist es, vor der Eigentümerfamilie gut dazustehen. Fehler werden daher eher vertuscht, niemand will den «Schwarzen Peter» haben. Diese Haltung erschwert eine Fehleranalyse, aus der Einzelne und auch das Unternehmen lernen können. Lernen durch Versuch und Irrtum, Experimente und Innovationen werden dadurch erschwert. Die extreme Asymmetrie der Beziehung zwischen dem Firmengründer und -inhaber

auch «Handwerksstolz» und Expertise entwickeln. Hier liegt ihr eigentliches Interesse, und daher sind sie geneigt, Fragen der persönlichen Existenzsicherung dem Firmenvater zu überlassen. Im Gegenzug sind sie bereit, für die Unternehmerfamilie ein überdurchschnittliches Engagement und zeitlichen

Wichtig ist es, vor der Eigentümerfamilie gut dazustehen. Fehler werden daher

Wichtig ist es, vor der Eigentümerfamilie gut dazustehen.

und seiner Mannschaft macht es auch schwer, Meinungsunterschiede offen auszutragen. Ein Konfliktvermeidungsmodell ist die Folge, das im Unternehmen kulturbildend wirkt.

#### ■ **3.4 Der Pionier monopolisiert die zentralen unternehmerischen Führungsaufgaben**

Das Familienunternehmen weist in der 1. Generation häufig eine Rechtsform auf, derzufolge der Gründer und seine Familie als Alleineigentümer auch mit ihrem Privatvermögen für die Firma haften. Aber auch wenn die Familie in einer Kapitalgesellschaft «nur» die Mehrheitsanteile am Unternehmen besitzt, herrscht aufgrund der Personalunion von Topmanagement und Eigentümerrolle im Unternehmen die allgemein akzeptierte Klarheit darüber, dass in allen wichtigen Belangen letztlich nur einer wirklich entscheidet: der Unternehmer an der Spitze «seines» Unternehmens.

Die persönliche Haftung legitimiert häufig das Bestreben des Pioniers, keine der Steuerungsfunktionen wirklich aus der Hand zu geben. Wohl lässt er sich vom inneren Kreis seiner Mitkämpfer beraten, die Wahrnehmung der relevanten unternehmerischen Aufgaben und Entscheidungen behält er sich aber selbst vor. Dazu gehören alle Fragen der Strategie, der Markt- und Produktpolitik sowie alle Risikoentscheidungen, die aber in der Regel kaum einem besonders durchdachten unternehmerischen Konzept folgen, sondern häufig aus dem Gespür des Gründers für aktuelle Entwicklungen ad hoc entschieden werden. Zu den Kerndomänen des Pioniers zählen natürlich der Finanzbereich und das Controlling, die er ebenso zentral steuert wie Personalentscheidungen.

### **Alle relevanten unternehmerischen Funktionen sind also in der Hand des Pioniers vereint.**

Alle relevanten unternehmerischen Funktionen sind also in der Hand des Pioniers vereint. Alle wichtigen Entscheidungen werden von ihm getroffen. Seine engsten Mitarbeiter beschränken sich auf das Management der operativen Bereiche, auf die Lösung von pragmatischen und technischen Problemen. Angesichts ihrer Fachorientierung und Expertenmentalität fühlen sie sich in der Regel auch entlastet, sich nicht mit den unternehmerischen Dimensionen von Führung beschäftigen zu müssen. Vor diesem Hintergrund ist es leicht nachvollziehbar, dass es Familienunternehmen äusserst schwer haben, im Zuge ihres Grössenwachstums adäquate Führungsstrukturen auszuprägen.

Der Gründer regiert sein Unternehmen in der Art eines «Padre Padrone», eines väterlichen Patriarchen, der die

Firma auf seine Gestalt und Persönlichkeit hin masschneidert. Daher fällt es ihm schwer sich vorzustellen, wie es ohne ihn weitergehen kann, eine Skepsis, die bei dieser massgeschneiderten Ausrichtung des Unternehmens und seiner Strukturen auch nicht ganz unrealistisch ist. Dies ist eines der Kernprobleme für die Nachfolge.

## 4. Merkmale der familien-internen Dynamik in Unternehmerfamilien

Schon lange vor der tatsächlichen Übergabe des Unternehmens an die zweite Generation beschäftigt die Vorstellung davon alle Beteiligten und beeinflusst mehr oder weniger bewusst ihre Handlungen.

### ■ 4.1. Charakteristische Ausprägungen der Adoleszenz

Im Sinne der Fortführungsphantasie ist das frühe Einsteigen der Kinder in die Firma und das Antreten der Nachfolge ein Bestandteil ihrer Identität, der nicht offen in Frage gestellt werden kann. Trotz dieses scheinbaren Interessensgleichklanges – wenn es alle wollen, warum sollte es nicht funktionieren – verstärken sich innerhalb der Unternehmerfamilie im Zuge des Heranwachsens der zweiten Generation die Spannungs- und Konfliktfelder. Höchst

ambivalente Beziehungen werden sichtbar. Exemplarisch zugespitzt ist das in den meisten Fällen in der Beziehung zwischen Vater und Sohn. Nachdem die Familie und das Unternehmen als soziale Einheiten auf das engste miteinander verschmolzen sind, wird der übliche Prozess des Erwachsenwerdens, der emotionalen Reifung und der Ablösung von Kindern und Eltern deutlich erschwert. Wie soll der Heranwach-

sende seine Kräfte an einer Vaterfigur messen, die über diese Rolle hinaus als Unternehmerpersönlichkeit bereits einen gewissen Nimbus aufgebaut hat? Wo kann der Sohn seinen Vater relativieren, nicht nur seine Stärke sondern auch seine Schwachpunkte sehen? Wie kann er sich unterscheiden, wenn doch vorgesehen ist, dass er genau in die

Fussstapfen des Vaters treten und das fortführen soll, was dieser aufgebaut hat?

Der Weg ist vorgeplant, und Alternativen erscheinen nicht wirklich gangbar zu sein. Diese besondere Bindung bedeutet, dass die Auseinandersetzung mit dem Vater in Unternehmerfamilien ungleich schwieriger erscheint, als in Familien, die nicht durch diese Form von Eigentum miteinander verbunden sind.

Aber auch für den Unternehmer/Vater entstehen grössere Schwierigkeiten, den Reifungs- und Selbstfindungsprozessen seines Sohnes flexibel gegenüberzutreten, wenn er das Risiko eines alternativen

Entwicklungsweges nicht wirklich eingehen kann. Zu rasch erscheint durch abweichende Interessen die Fortführungsphantasie der Eltern bedroht. Eine wirkliche Loslösung und Selbstdefinition von Söhnen bzw. Töchtern, wenn sie die Nachfolge antreten sollen, lässt die Unternehmerfamilie eigentlich nur ganz schwer zu. Dadurch wird das ohnehin schon beträchtliche Konfliktpotential, das in jeder Familie entsteht, wenn

sich die Kinder in der Adoleszenz gegenüber den Eltern abgrenzen und diese relativieren, in der Unternehmerfamilie dramatisch verstärkt. Dazu kommt noch ein unausgesprochenes «Thematisierungsverbot» von Differenzen in der Familie und oft auch schlicht die Ungeübtheit, sich in diesen Belangen im privaten Bereich zu artikulieren. In Unternehmerfamilien sind Gespräche über rein persönliche, zwischenmenschliche Themen häufig unbekannt oder sehr unvertraut, zusehr ist die alltägliche familiäre Kommunikation von Themen, die das Unternehmen betreffen, geprägt. All das trägt dazu bei, dass die üblichen Auseinandersetzungen zwischen Heranwachsenden und Eltern in Unternehmerfamilien zumeist «schaumgebremst» verläuft. Das Konfliktpotential beginnt zu kochen, aber mit viel Energieaufwand wird «der Deckel drauf» gehalten, kein Wunder, dass der Druck im Kochtopf steigt. Charakteristischerweise entlädt sich der ablösungsbedingte Generationskonflikt in Unternehmerfamilien, wenn überhaupt, mit beträchtlicher Zeitverzögerung. Die offene Auseinandersetzung mit dem Vater erfolgt erst anlässlich der aktuellen Nachfolge im Unternehmen und wird dann auch auf dieser Bühne ausgetragen.

**Charakteristischerweise entlädt sich der ablösungsbedingte Generationskonflikt in Unternehmerfamilien, wenn überhaupt, mit beträchtlicher Zeitverzögerung.**

**Im Sinne der Fortführungsphantasie ist das frühe Einsteigen der Kinder in die Firma und das Antreten der Nachfolge ein Bestandteil ihrer Identität, der nicht offen in Frage gestellt werden kann.**

#### ■ 4.2. Unternehmersgattin und Mutter – Loyalitätskonflikte der Frau im Zuge der Übergabe

Die zeitverzögerten adoleszenten Ablösungskämpfe in der Familie und die Übergabeprobleme im Unternehmen verdichten sich zu einem Konfliktknoten, der umso schwieriger aufzulösen ist, wenn anstelle von direkter Kommunikation und persönlicher Konfliktaustragung zwischen Vater und Sohn bloss unthematisierte Phantasien und wechselseitige Projektionen stehen. Da es so schwierig erscheint, den Konflikt konstruktiv auszutragen, können Vater und Sohn kaum miteinander die Phase des Übergangs gestalten. In aller Regel lässt sich ein ziemlich abruptes Nacheinander beobachten. Entweder ist der Vater «der Chef im Ring» oder der Sohn. Dieses Entweder/Oder belastet die Mutter der Unternehmerfamilie oft in extremer Weise. Sie sieht sich plötzlich in einen Loyalitätskonflikt verwickelt. Als Gattin des Unternehmers erfüllt sie den «Auftrag», Nachfolger für das Unternehmen bereitzustellen; als Mutter hat sie Verständnis und Mitgefühl für die Nöte und Entwicklungswünsche ihrer Kinder. Sie muss eigentlich beide Standpunkte einnehmen, und «löst» das Dilemma nicht selten mit einem Auseinander-Halten dieser beiden Beziehungen. Ein besonders markantes Beispiel aus den erforschten Familienunternehmen soll ihre schwierige Rolle illustrieren. In einem Pionierbetrieb liess der Vater einen seiner heranwachsenden Söhne im Unternehmen mitarbeiten, er sollte sich bewähren. Als der Junior diese Aufforderung zu wörtlich nahm, und sich mit Feuereifer Optimierungen der Arbeitsabläufe überlegte, kam es zum Krach, und der Sohn verliess nach 10 Monaten das Unternehmen. Die Mutter musste zwar in der Öffentlichkeit zur Position ihres Gatten stehen, heimlich und ohne Wissen ihres Mannes aber besuchte sie ihren in Ungnade gefallenen Sohn, um den Kontakt als Mutter zu halten. In diesem Beispiel konnte die Mutter die Spannung und Last dieser Situation auf Dauer nicht aushalten. Sie wurde zur Symptomträgerin der ungelösten Familienkonflikte und musste sich einer psychiatrischen Behandlung unterziehen. Diese war nur bedingt erfolgreich, wohl aber eine Familientherapie, bei der die Kinder mitmachten und die Mutter soweit unterstützten, dass es ihr jetzt wieder gut geht.

#### ■ 4.3. Die Chancen einer geglückten Übergabe nehmen mit der Zahl der Optionen zu

Die besondere Dramatik der Übergabesituation in Familienunternehmen der ersten Generation führt unseren Forschungen zufolge zu einer emotionalen Belastung des Gesamtsystems, die nicht selten an einer Person abgeführt wird, die dadurch zum Symptomträger wird und sich als «schwarzes Schaf» in der Familie einen gewissen Namen

macht. Die «Chance», dass es zu derartigen Lösungsversuchen der Übergabeproblematik mit hohen Folgekosten kommt, steigt mit der Enge der Optionen im Familiensystem. Umgekehrt kann es ungemein entlastend sein, wenn es mehrere Kinder gibt und der Fortführungsauftrag im Falle eines nicht auflösbar erscheinenden Konfliktes zwischen dem Vater und seinem Erstgeborenen auf einen jüngeren Sohn umgeleitet werden kann. Nicht selten eröffnen sich gerade bei jüngeren Kindern konfliktfreiere Zonen und neue Chancen. Eine besonders «gelungene» Variante der Konfliktlösung ist das gänzliche Überspringen der zweiten Generation und die Weitergabe des Betriebes an einen Enkel.

Interessanterweise scheint unter bestimmten Umständen die Vater-Tochter-Beziehung chancenreicher zu sein, auch auf der Unternehmensebene einen weniger belasteten und insgesamt befriedigenderen Übergabeprozess zu schaffen. Es lässt sich beobachten, dass zwischen Vätern und Töchtern weniger Entweder-Oder-Situationen inszeniert werden, symmetrische Eskalationen vergleichsweise seltener vorkommen und es, vielleicht aufgrund der Geschlechterdifferenz leichter ist, zu einer Komplementarität in der Kooperation zu gelangen.

## 5. Schlüsselfaktoren für das Gelingen der Übergabe vom Unternehmensgründer auf seinen Nachfolger

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, sind die Ausgangsbedingungen für die Übergabe eines Familienunternehmens vom Gründer an seinen Nachfolger in aller Regel eher schwierig. Das Kernproblem besteht darin, dass sich der Pionier nur schwer vorstellen kann, wie es im Unternehmen ohne ihn überhaupt weitergehen kann, eine Skepsis, die durch die massgeschneiderte Ausrichtung aller relevanten unternehmerischen Faktoren auf die Person des Gründers auch durchaus realistisch ist. Diese latente Grundüberzeugung führt in vielen Fällen dazu, dass die Übergabe nicht gut vorbereitet wird oder zu spät erfolgt. Da das Aussteigen des Gründers vielfach ausschliesslich von biologischen Faktoren abhängig gemacht wird, ist sie auch nicht wirklich planbar. So kann es vorkommen, dass die Übergangsphase sehr lange dauert und eine echte Nagelprobe für die Überlebensfähigkeit der Familie und des Unternehmens darstellt. Eine Übergabe, die oft zehn Jahre oder länger dauert, ermöglicht es weder dem Nachfolger, ordentlich in den Sattel zu kommen, noch dem Unterneh-

men, sich entsprechend neu zu orientieren. Auf der Familienseite wird die Auseinandersetzung zwischen den Generationen immer wieder neu aufgelegt und kostet unglaubliche Energien; auf der Unternehmensseite entsteht auf diesem Wege ein erheblicher «Modernisierungstau», weil der Gründer notwendige Innovationen aus verschiedenen Gründen nicht mehr angehen kann oder will, und der Junior-

**Das Kernproblem besteht darin, dass sich der Pionier nur schwer vorstellen kann, wie es im Unternehmen ohne ihn überhaupt weitergehen kann.**

soll illustrieren, unter welchen Bedingungen eine nicht unproblematische Ausgangslage zu einer letztlich geglückten Übergabe führen, und was eine externe Beratung zu leisten imstande ist.

*Nach der Eskalation des Konfliktes zwischen dem Seniorchef und seinem Sohn, dem designierten Nachfolger, anlässlich der jährlichen Provisionsabrechnung für die Niederlassungen war zunächst nur klar, dass es so nicht weitergehen konnte. Diese Einsicht machte die Situation zunächst nicht besser. Die Mutter versuchte zwar, abwechselnd ihren Mann und dann wieder ihren Sohn zu beruhigen, was ihr zwar kurzfristig gelang, den Konflikt aber nicht löste. Um ein wirksames Konfliktmanagement zu betreiben, war sie zu sehr involviert und auch kompetenzmässig überfordert.*

*Die Situation veränderte sich, als der Seniorchef die Initiative ergriff, um das Problem direkt anzugehen. Er hatte eher zufällig einen Organisationsberater kennengelernt, dem die Übergabesituation in Familienunternehmen vertraut zu sein schien. Seine Grundüberzeugung war, dass die Übergabe in beiden Systemen, in der Familie und im Unternehmen, sorgfältig gestaltet werden musste. Der Senior fühlte sich verstanden und nachdem der Leidensdruck auch beim Sohn inzwischen gross genug war, entschlossen sich die beiden, in einer dreitägigen Klausur unter der Leitung von zwei Beratern – der eine war im Schwerpunkt Experte für Unternehmensfragen, der andere verfügte über besondere Erfahrungen im Konfliktmanagement in familialen Systemen – ihre Situation zu besprechen. Diese dreitägige Arbeit hatte die Kraft und den Erfolg eines Eisbre-*

chers noch nicht über die Entscheidungskompetenzen verfügt, um ordentlich zuzulangen. In dieser Situation besteht die akute Gefahr, dass entweder die Familie oder das Unternehmen Schaden leidet und seine Überlebensfähigkeit einbüsst.

Die Fortsetzung der ganz gewöhnlichen Geschichte vom Beginn dieses Artikels

*chers und sollte der Beginn eines fast zweijährigen, in sorgfältigen Schritten geplanten Übergabeprozesses sein. Die Arbeit beruhte auf folgenden Vereinbarungen, die sich als unabdingbare Voraussetzungen für eine Erfolgchance des Projektes erwiesen:*

*Die Phase der Übergabe sollte durchgängig auf beiden Ebenen, der Familie und der Firma, gestaltet und beraten werden. Da es ganz wichtig war, diese Ebenen auseinanderzuhalten, wurden sie von je einem Berater in getrennten Sitzungen und sogar an verschiedenen Orten bearbeitet. Die Sitzungen, das Unternehmen betreffend, wurden immer zu dritt (Seniorchef, Juniorchef und Organisationsberater) abgehalten und befassten sich inhaltlich mit dem schrittweisen Rückzug des Gründers und dem sukzessiven Übernahme der verschiedenen Unternehmensbereiche durch den Sohn. Die familienbezogenen, d.h. ganz persönlichen «Verarbeitungssitzungen» dieses Rollenwechsels erfolgten entweder in Einzel-Coachings der beiden durch den zweiten Berater, oder fallweise auch in gemeinsamen Treffen zu dritt. Dort wurde viel emotionaler «Schutt» der vergangenen Jahre aus dem Weg geräumt und die Basis eines neuen Vater-Sohn Verhältnisses gelegt.*

*Heute, rund fünfzehn Jahre nach diesem Übergabeprozess, kann man rückblickend sagen, dass er geglückt ist. Das Unternehmen floriert, der Seniorchef hat sich neuen Interessensgebieten zugewandt (er reist viel, hat ein Buch geschrieben etc.), die Beziehung zwischen Vater und Sohn ist freundschaftlich. Wenn man den Sohn fragt, welche Faktoren damals für die glückliche Wendung ausschlaggebend waren, sagt er:*

*«Voraussetzung war die Bereitschaft meines Vaters, den Konflikt und die Übergabe zugleich zu regeln. Wäre er nicht bereit gewesen, sich selbst in Frage zu stellen, wäre alles zum Scheitern verurteilt gewesen. Wichtig ist, es müssen beide wollen. Dann hat man eine Chance, wenn es gelingt, in diesem konflikthaften Prozess die Ebene der Familie und die des Unternehmens auseinanderzuhalten. Diese Bedingung wurde von aussen durch die Beratung geschaffen und in den einzelnen Phasen des Übergabeprozesses immer wieder sichergestellt.»*

---

## Anmerkungen

- 1) Es handelt sich hier um ein Forschungsprojekt des Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (Wien)
- 2) Aus der Firmenchronik der Firma Umdasch, Amstetten, Niederösterreich

---

## Literaturhinweise

Albach, H., Freund, W. : *Generationswechsel und Unternehmenskontinuität*, Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh, 1989

Peters, Tom: *Jenseits der Hierarchien . Liberation Management*, Düsseldorf 1992 (Econ Verlag)

Schein, Edgar H.: *Karriere Anker . Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung*, Darmstadt 1992

Vater, G., Domayer E. : *Das Familienunternehmen – Chancen und Risiken*; in: Grossmann, R., Krainz, E., Oswald, M. (Hrsg.) : *Veränderung in Organisationen. Management und Beratung*, Wiebaden, Gabler Verlag 1994

Wimmer, R. : *Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen*; in: Ch. Schmitz, P. W. Gester, B. Heitger (Hrsg.): *Managerie. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, Carl Auer Verlag, Heidelberg 1994

Wimmer, R.: *Neuere Methoden der Organisationsentwicklung zur Steigerung der Überlebensfähigkeit mittelständischer Unternehmen*; in: Schwiering, D. (Hrsg.): *Mittelständische Unternehmensführung: Managementprobleme im kulturellen Wandel*, Bremen 1994

B. Zucker , B. Borwick. *Die Beziehung Familie – Unternehmen. Ein entwickelbarer Erfolgsfaktor der Familienunternehmen*; in: Ch. Schmitz, P. W. Gester, B. Heitger (Hrsg.): *Managerie. Systemisches Denken und Handeln im Management*, Carl Auer Verlag, Heidelberg 1992

Zucker, B.: *Zukunft für Familienunternehmen in: Zukunft für Familienunternehmen? Perspektiven für die Unternehmenskontinuität. Tagungsband des GDI – Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon*, 1990

Zumbusch, Johannes: *Sehr schnell verdrängt. Unternehmensnachfolge – Wenn der Firmengründer abtritt*. In: *Wirtschafts Woche* Nr. 26,19.6.1992,S.52 – 56

**(Zuerst veröffentlicht in der ORGANISATIONSENTWICKLUNG Nr. 3/94, Seite 34 – 44)**