

GENERATIONSWECHEL IM FAMILIENUNTER- NEHMEN AUS DER SICHT EINES SENIORS

VORBEMERKUNGEN

Sein einigen Jahren werden – mit zunehmender Intensität – Seminare gehalten, die sich mit den Möglichkeiten befassen, wie man das Wachstum einer Familienfirma finanzieren kann, wenn mehr Kapital benötigt wird als die Familie aufbringen kann oder will. Manchmal ist damit auch die Frage verbunden, ob die Geschäftsleitung nicht in den Händen eines fremden Managers besser aufgehoben wäre als in familieneigenen. Es gibt da eine Menge sachlich und juristisch guter Vorschläge und Möglichkeiten, diese Probleme zu lösen.

Die Erfahrung lehrt allerdings – dies ist jetzt meine persönliche Ansicht – dass manche Unternehmen, die diesen Weg gegangen sind, nach einiger Zeit eben keine Familienunternehmen mehr waren, dass sich die Familie freiwillig oder unfreiwillig daraus zurückgezogen hat, dass sie „Kasse“ gemacht hat. Oftmals ganz hervorragende Kasse. Man darf über diese Feststellung nicht traurig sein, denn dieser Vorgang ist normal. Die Ursache ist kein finanzielles oder juristisches Problem, sondern ein psychologisches, menschliches – wohl auch dem Zeitgeist untergeworfenes.

Die Zeit ist eben vorbei, wo Enkel und Urenkel stolz darauf waren, Anteile von der Firma zu besitzen, die der Urgroßvater gegründet hatte, und die bereit waren, sich krumm zu legen, um „ihre“ Firma durch eine Krise zu bringen, obwohl sie eigentlich nichts darin zu sagen und keinen oder bestenfalls nur geringen Einfluss darauf hatten. Jede Generation hat das Recht, ihr Leben nach ihrem Gusto zu führen. Und die emanzipierte Yuppi-Generation denkt wohl nicht mehr so nostalgisch familienverbunden wie ihre Vorgänger. Sie denkt emotionsloser, logischer, auf ihr eigenes Lebensziel gerichteter als ihre Vorfahren.

Und da ist der Besitz eines Anteils an einer Familienfirma in solchem Licht besehen in vielen Fällen eben keine so tolle Kapitalanlage. Wirklich sinnvoll ist er wohl nur für den Gesellschafter, der das Geschäft auch selbst führt. Dann ist es seine Firma – mit allen emotionalen Bedingungen, die eine Familienfirma zieren. Die übrigen Familienmitglieder haben ja praktisch keinen oder nur wenig Einfluss auf die Geschicke ihrer Firma. Sie werden gesellschaftsrechtlich oft schlechter behandelt als die Aktionäre einer AG. Außerdem sind sie mit diesem Vermögensteil fest gebunden.

Warum schicke ich diese Gedanken meinen Überlegungen zur Nachfolge voraus? Um die Bedeutung hervorzuheben, die die Nachfolge eines

Familienmitgliedes in der Geschäftsführung einer Familienfirma hat. Wenn ein Fremder die Firma managt, dann verfliegt das Familiendenken, die Nostalgie, das Zugehörigkeitsgefühl meist schnell und weicht sachlichem – an sich logischem – Renditedenken. Über die Ausnahmen davon dürfen wir uns freuen. Sie bestätigen aber wohl nur die Regel.

Auf den Nachfolger kommt es in Familienfirmen – wenn sie das bleiben wollen – an. Deshalb will ich mich diesem – höchstpersönlichen und psychologischen – Thema jetzt widmen.

Damit der Generationswechsel in einem Familienunternehmen wirklich zu einer Chance wird und nicht Ursache für geschäftliche und vor allem persönliche Probleme, muss er in zweierlei Hinsicht geplant und auch dementsprechend abgewickelt werden: juristisch und persönlich-psychologisch.

Juristisch: Im Gesellschaftsvertrag der Firma müssen verschiedene Regeln festgeschrieben sein, nach denen das Ausscheiden des Seniors und die Auswahl des Nachfolgers für die Geschäftsleitung ganz sachlich vorgeschrieben sind, damit alle persönlichen Ressentiments ausgeschlossen werden.

Genauso wichtig ist ein klares, ausführliches Testament oder ein Erbvertrag des Firmeninhabers, das sowohl der Gerechtigkeit unter den Erben als auch den Belangen der Firma genüge tut.

Für beides braucht es einen guten Anwalt oder Notar und einen Steuerberater, denn beides gehört unauflöslich zusammen. Und wenn Sie meinen Rat dazu haben wollen: Suchen Sie sich für solche, nicht nur Ihr Geschäft betreffenden, sondern Sie selbst persönlich berührende Dinge, einen Anwalt, der nicht nur klug ist, sondern über eine Portion Weisheit verfügt. Das ist wichtiger als Cleverness oder juristische Raffinesse. Es geht ja um die Kinder, um die Familie, die man lieb hat.

Alle gesellschaftsrechtlichen, erbrechtlichen und steuerlichen Bestimmungen in Gesellschaftsvertrag und Testament sind aber bei einer Familiengesellschaft überhaupt nur relevant, wenn das Persönliche, Menschliche stimmt. Das Recht ist nur der Rahmen, in dem die Menschen handeln und leben können. Zwar kann man die Menschen, d.h. hier die Erben des Unternehmers, juristisch-formell in Rahmen zwingen. Das funktioniert aber nur, wenn sie sich aus eigener Überzeugung einfügen, wenn sie das für richtig halten und sich zwingen lassen. Und wenn sie einsehen, dass das auch zu ihrem eigenen höchstpersönlichen Vorteil ist; wobei eigener Vorteil alles einschließt, was eine individuelle Persönlichkeit darunter versteht: Das ist nicht nur ein finanzieller Vorteil, sondern auch z.B. Verfügbarkeit des Vermögens, das Gefühl, gerecht behandelt worden zu sein, die individuelle Freiheit gewahrt zu wissen usw. Und für den geschäftsführenden Nachfolger

gilt vor allem: Die Arbeit muss ihm Freude machen und echte Lebensqualität beschweren. Dabei ist es auch völlig legitim und muss akzeptiert werden, wenn ein Unternehmererbe beschließt, einen anderen Beruf zu ergreifen.

Ich will mich im Folgenden auf den persönlichen Teil beschränken. Das interessiert Sie wahrscheinlich mehr als das Juristische – und mir ist es wichtiger.

Da ich kein Profiberater bin, vermag ich Ihnen keine allgemein gültigen Weisheiten zu vermitteln, sondern nur meine eigene Erfahrung und meine eigene, höchstpersönliche Meinung zu den Problemen und Chancen, die in einem Generationswechsel in einer mittelständischen Familiengesellschaft liegen.

DIE AUSGANGSLAGE

Lassen Sie mich zur Sache kommen: Als Rentner lebe ich seit über zehn Jahren außerordentlich gerne und glücklich. Meine Firma hat zwar – wie die ganze Textilbranche – schwere Zeiten erlebt. Nach dem gelungenen Generationswechsel haben wir aber managementmäßig die besten Voraussetzungen erfüllt, um die Zukunft zu meistern. Deshalb erzähle ich Ihnen nun einfach, wie die Wachablösung bei uns vorbereitet wurde und gelaufen ist.

Unsere Firma ist Schoeller Textil: Sie wurde vom Großvater 1889 gegründet, geschäftsführende Inhaber waren in der zweiten Generation mein Vater und mein Onkel, in der dritten Generation mein Vetter und ich. Mit meinem Sohn und einem Sohn meines Vetters hat die vierte Generation die Geschäftsleitung übernommen.

Die Fabrik wurde im Krieg völlig zerstört. 1945 fingen wir neu an. Wir sind eine GmbH & Co. KG, sein 1972 in Besitzgesellschaft und Betriebsgesellschaft aufgespaltet. Wir haben eine Spinnerei und Zwirnerei, Umsatz rund 140 Millionen DM, 440 Beschäftigte. Außerdem haben wir seit vier Jahren in der Tschechischen Republik noch eine zweite Fabrik mit 420 Mitarbeitern und einen Umsatz von etwas 40 Millionen DM mit steigender Tendenz.

Schon seit 1972 haben wir einen völlig kapitalistischen Gesellschaftsvertrag – wie eine AG. Wir haben einen Beirat, der alle Kompetenzen eines AG-Aufsichtsrates hat, einschließlich Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer, Festsetzung der Bezüge, Feststellung der Bilanz, Genehmigung des Investitionsplanes usw. Die Gesellschafter entscheiden nur noch über die Entnahmen. Änderung des Gesellschaftsvertrages, Aufnahme neuer Gesellschafter, Kapitalerhöhung, Liquidation usw. Sie entlasten den

Beirat und die Geschäftsführung jährlich. Und sie wählen selbstverständlich den Beirat.

ALTERSGRENZEN

Bei der Fassung des Gesellschaftsvertrages haben mein Vetter und ich natürlich auch an uns selbst gedacht. Der liebe Gott meint es ja insofern gut mit uns, als er uns nicht merken lässt, wenn wir den Altersstarrsinn kriegen und meinen, kraft unseres Alters alles besser zu wissen und zu können. Wir merken nicht, wenn wir anfangen, den jüngeren Leuten auf den Wecker zu fallen und ihnen ärgerlich zu werden. Dazu etwas, was ich an mir selbst beobachte: Mit zunehmenden Alter wird das Bedürfnis nach Harmonie und Sicherheit größer. Der Mut zum Risiko lässt nach, Veränderungen, die mich früher begeistert haben, fallen mir schwerer. Das verfluchte „ja - aber“ als Reaktion auf eine neue Idee unterläuft mir immer öfter - die Entscheidung zur Zustimmung füllt mir schwerer. Und damit wird meine Qualifikation zum Geschäftsführer, ja sogar zum Beirat, mit der Zeit immer schlechter. (Ich spreche von mir - und bin sicher, dass Ihnen allen das natürlich nicht widerfährt!)

Unsere Kinder haben uns gern. Deshalb würden sie uns niemals sagen, wenn diese Alterserscheinungen eintreten und wir das Geschäft stören. Das hätten wir unseren Vätern auch nicht gesagt. Deshalb haben wir im Gesellschaftsvertrag festgeschrieben, dass die Gesellschafter-Geschäftsführer mit 60 Jahren in Pension gehen können und mit 65 Jahren gehen müssen. Es muss also niemals ein Jüngerer einem Senior sagen, dass er aufhören soll, das Ausscheiden ist zwangsläufig. Allerdings kann der Beirat die Amtszeit des Seniors verlängern, wenn er und die Jüngeren das wollen.

ERZIEHUNG VON UNTERNEHMERKINDERN

Die wichtigste Voraussetzung für den Generationswechsel ist, dass überhaupt ein Sohn oder eine Tochter bereit ist, die Nachfolge in der Firma anzutreten. Die Zeit, in der die Kinder von Unternehmern bevorzugt Sozialhelfer, Psychologe oder Pastor werden wollten, ist Gott sei Dank vorbei. Schuld an der seinerzeitigen Entwicklung waren übrigens nicht die Kinder, sondern die Väter. Auch heute gibt es noch viele Väter, die bei der Erziehung ihrer Kinder große Fehler machen. Ich unterscheide drei Sorten von Vätern: Der erste Vatertypus spricht mit den Kindern überhaupt nicht über seine berufliche Tätigkeit. Ganz klar, dass dann bei den Kindern das Bild vom Unternehmer durch „frustrierte“ Schullehrer, Pastoren, vom Fernsehen und in

der Disco geprägt wird. Kein Wunder, wenn kein junger Mensch dann Unternehmer werden will. Unsozial, geldgierig, rücksichtslos und machtbesessen will heute niemand sein – mit Recht.

Nicht viel besser ist der gestresste Vater. Er kommt abends nach Hause und klagt: über die Kunden, die Unmenschliches verlangen und nichts dafür bezahlen wollen, über die Gewerkschaft, die nur Böses will, über die Banken, die einem den Hals zuhalten, über die Mitarbeiter, die faul und dumm sind, und dass man deshalb alles selber machen müsse, über die viele Arbeit, und dass man eben der Ärmste und Gequälteste von allen sei. Kein Wunder, dass der Sohn beschließt, ein solches Leben nicht führen zu wollen und lieber Beamter wird.

Der dritte Vater kommt abends nach Hause und verkündet mit lauter Stimme, dass er es den anderen mal wieder gezeigt hat: Er hat das große Geschäft gemacht, er ist mit der Gewerkschaft fertig geworden, er hat im Betrieb Ordnung geschaffen, er hat den Banken den Marsch geblasen und überhaupt ... er, er, er. Der arme Sohn! Der muss frustriert werden. Ist es nicht ganz natürlich, wenn der Sohn dann einfach Angst hat, gegenüber dem Vater zum Versager zu werden. Angst davor hat, sich dem Leben stellen zu müssen und es vorzieht, erst einmal 20 Semester zu studieren? Danach ist er tatsächlich unbrauchbar für das Unternehmen.

Warum können Väter nicht ganz normale Menschen sein? Auch wenn sie Unternehmer sind? Warum stellen sie ihren Söhnen ihr Unternehmerleben nicht so dar, wie es wirklich ist? Voller Aktion, nie langweilig, mit echter Herzensfreude, wenn etwas gut gelungen ist, mit Enttäuschung oder Ärger, wenn man etwas dumm angestellt hat, mit allen Lehren, die einem auf menschlichem und sachlichem Gebiet durch die tägliche Erfahrung erteilt werden? Gerade von Fehlern, die man selbst gemacht hat, sollte man erzählen und von den Lehren, die man daraus bezogen hat. Oder von der wunderschönen Aufgabe, Menschen zu führen, zu motivieren. Von dem Erlebnis, dass Mitarbeiter sich die Firma innerlich zu eigen machen und mit einem durch Dick und Dünn gehen. Wenn man das alles ehrlich erzählt, dann ist es wahrscheinlich, dass die Faszination auch die Kinder ergreift und sie von selber kommen. Mir ist es jedenfalls so ergangen. Ich habe versucht, den Kindern zu vermitteln, dass es sehr schön ist, ein Unternehmen zu leiten und dass ich es nie als Last empfunden habe, mehr zu tun als andere und Verantwortung zu tragen.

DIE ENTSCHEIDUNG ÜBER DEN NACHFOLGER

So kam es, dass meine beiden Söhne in die Firma eintreten wollten. Begünstigt wurde dies dadurch, dass unsere Firma auf dem Land liegt und ich direkt daneben wohne. Schon als Schüler verbrachten sie ihre Freizeit in der Fabrik, was sich leider sehr nachteilig auf ihre schulischen Leistungen auswirkte. Dafür waren sie schon als Abiturienten perfekte Spinner (nicht im Kopf, wir ernähren uns ja vom Spinnen).

Das große Problem war: Beide Söhne haben sich auf die Geschäftsführung in unserer Firma vorbereitet. Der eine mit dem Studium der Betriebswirtschaft, der andere als Textilingenieur. Beide waren geeignet. Einer konnte es aber nur werden. Unsere Firma ist nicht groß genug für viele Chefs. Und mein Vetter und ich waren uns einig, dass wir das Prinzip beibehalten wollen, dass jeder Familienstamm einen Geschäftsführer stellt, sofern ein Sohn oder Tochter da ist, der/die will, der/die geeignet ist, und der/die so gut ist, dass der Beirat ihn/sie in die Geschäftsführung beruft.

Ich habe es dann in die Entscheidung meiner Söhne gestellt, wer von beiden meine Nachfolge antreten soll. Um was es ging, wussten sie ja aus der jahrelangen Erfahrung aus unseren Gesprächen. Und sie haben entschieden: Der Textilingenieur sollte es machen. Für den älteren, den Betriebswirt, der schon als Wirtschaftsprüfer in einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig war, war dies eine äußerst schwere und bittere Entscheidung. Sie wurde von ihm auf rein sachlicher, rationaler Überlegung gefällt – alle persönlichen Emotionen und Wünsche hat er zurückgestellt. Diese Entscheidung allein hat ihn schon zum Unternehmer qualifiziert.

DIE ÜBERGABE

Im Jahr 1981, als ich 60 Jahre alt war, ist mein jüngerer Sohn verunglückt. Der ältere Sohn hat sofort seinen Beruf aufgegeben und sich in Tag- und Nacharbeit auf die Arbeit in unserer Firma vorbereitet, zunächst draußen bei anderen Firmen, dann bei uns. Schwerpunkte seine Tätigkeit waren Technik, Organisation, EDV und natürlich Verkauf, wo er unser Englandgeschäft aufgezogen hat, was heute von wesentlicher Bedeutung für uns ist. 1983 erteilte der Beirat ihm Prokura und 1984, als ich 63 war, berief der Beirat ihn in die Geschäftsführung. Seine Ressorts hießen Technik, Produktion, Betriebsorganisation und EDV – Ressorts, die ich bis dahin innehatte. Mir selbst bleiben die Ressorts Personal, Verwaltung, Finanzen und Steuern. Um durch den zusätzlichen Geschäftsführer die Firma finanziell nicht zusätzlich zu belasten und um die Gleichbehandlung der beiden

Familienstämme zu wahren, habe ich mit meinem Sohn die Tantieme, von der wir hauptsächlich leben, geteilt.

Ich habe meine Kinder lieb. Deshalb habe ich meinem Sohn gegenüber die Spielregeln, die in der Geschäftsordnung und in den Stellenbeschreibungen vorgeschrieben sind, streng befolgt. Das heißt, ich habe mich gehütet, irgendwelche Anweisungen in seinem Ressort zu geben oder Berichte zu fordern. Natürlich bin ich noch täglich durch die Fabrik gelaufen. Aber über alle Dinge, die mir auffielen, ob gut oder schlecht, habe ich immer nur mit ihm selbst gesprochen, niemals mit jemand anderen.

Die Gelegenheit dazu ergab sich abends: Hinter meinem Schreibtischstuhl hatte ich einen kleinen Eisschrank, in dem der Schnaps kalt stand. Und an jedem Abend, an dem wir nicht verreist waren, rief einer von uns den anderen gegen 19.00 Uhr an: "Hast du eigentlich gar keinen Durst?" Und dann haben wir uns beim Whisky zusammengesetzt – ganz ohne Tagesordnung – und haben über alles geredet, was uns bewegt, oder was uns gerade in den Sinn kam. Über aktuelle Probleme des Tagesgeschäftes, über konzeptionelle Dinge oder personelle Probleme. Das waren dann die Stunden, in denen die Zukunft unserer Firma gestaltet wurde. Natürlich kam mein Vetter auch dazu, so dass der ganze „Braintrust“ beisammen war. Dies waren für mich als Vater Sternstunden meines Lebens, mit dem Sohn gemeinsam zu gestalten, gemeinsam zu denken, zu glauben, zu entscheiden. Ich glaube, auch mein Sohn hat diese Stunden mit mir sehr genossen. Die einzigen Leidtragenden waren unsere Frauen, die abends ewig auf uns warten mussten.

So kam das Jahr 1986, in dem ich 65 wurde. Mein letztes Jahr. Es war klar, dass ich nach meiner Pensionierung nicht zu Hause herumsitzen und meiner Frau auf den Wecker fallen wollte. Deshalb hatte ich mir einen neuen Beruf ausgesucht, diesen vorbereitet und Vereinbarungen mit meinem zukünftigen Auftraggeber getroffen. Es kam aber nicht dazu, denn in der Mitte des Jahres baten mein Vetter und mein Sohn mich ganz hochhoffiziell, noch ein weiteres Jahr in der Geschäftsleitung zu bleiben. Ich sollte noch mithelfen, den Generationswechsel in unserer Firma zu vollziehen. Eine Reihe wichtiger, das Geschäft tragender Leute standen zur Pensionierung an und mussten ersetzt werden. Für jedes Unternehmen eine schwierige Prozedur! Und für so wichtige, die Zukunft der Firma bestimmende Personalentscheidungen wollten sie mich noch in der Verantwortung behalten. Ich war natürlich selig über diese Gnadefrist und habe dieses weitere Jahr als ein Geschenk des Himmels und vor allem meiner Partner angesehen.

Hierzu eine Anmerkung im Nachhinein – hinterher ist man ja immer klüger: Es war eine Schnapsidee, dass ich als angehender Rentner die Leute mit aussuchen sollte, mit denen die junge Generation arbeiten wollte. Tatsächlich war es so, dass die Wahl auf Leute fiel, die ich nicht unbedingt bevorzugt

hätte. Ich habe mich damals nicht dagegen aufgelehnt, denn mein Sohn musste ja mit den Leuten leben und arbeiten – ich nicht mehr. Akademischer Kommentar meines Sohnes: „Du bist mit Deinen Oberfeldwebeltypen glücklich geworden – ich will die nicht!“

Ende 1987 war es dann so weit: Ich musste zum Notar gehen und mich im Handelsregister abmelden. Aus meinem Ressort hat mein Sohn das Personalwesen übernommen. Das Übrige, Verwaltung, Finanzen, Steuern, ging an einen familienfremden Mitarbeiter, der schon einige Jahr bei uns war und den wir bei dieser Gelegenheit in die Geschäftsleitung aufgenommen haben.

Die Geschäftsführung unserer Firma hat mir dann einen Beratervertrag angeboten, den ich natürlich sehr gerne angenommen habe. Ich gehe seitdem morgens genau wie früher in mein Büro; vor allem, um mich über alles zu informieren, was im Geschäft vorgeht. Wenn mein Rat noch etwas wert sein soll, muss ich Bescheid wissen, was jetzt vor sich geht – nicht wie's früher war.

Echt gearbeitet, d.h. im operativen Geschäft, habe ich seit meiner Pensionierung aber nicht mehr. In den ersten Jahren habe ich wohl manchmal noch etwas ausgearbeitet, wenn ich von der Geschäftsleitung darum gebeten wurde – und wenn es mir Spaß gemacht hat, oder wenn ich glaubte, eine tolle Idee zu haben. Grundsätzlich war aber alles, was von mir kam, nur ein Vorschlag. Entschieden hat die Geschäftsführung. Die Erfahrungen, die ich in meinen Leben gesammelt habe, sind nicht zu einer Vorschrift für die Geschäftsführer geworden, sondern zu einem Steinbruch, in dem sie graben konnten.

Mit etwas Wehmut muss ich allerdings feststellen, dass der Wert meiner Mitarbeit mit den Jahren immer mehr nachließ. Wenn man nicht täglich aktiv eingebunden ist, kann man die Veränderung bald nicht mehr nachvollziehen. Deshalb mein Rat an die Senioren: Verschließen Sie sich dieser Erkenntnis nicht und lassen Sie los, wenn es so weit ist. Freuen Sie sich, wenn Ihr Sohn abends zu Ihnen kommt und Ihnen über seine Arbeit, über seinen Erfolg und vor allem auch über Enttäuschungen oder Misserfolge berichtet.

Mein Arbeitszimmer, in dem ich einen wesentlichen Teil meines Lebens verbracht habe, habe ich an meinen Sohn abgetreten und bin in ein kleineres Zimmer umgezogen. Außerdem haben wir unsere Namen der neuen Situation angepasst: Mein Sohn und ich heißen beide Leopold. Früher war er der Junior. Jetzt ist er der Leopold Schoeller und ich bin der Senior. Wir haben das ganz konsequent für den gesamten Geschäfts- und Privatverkehr so geändert.

Etwas Selbstverständliches wollte ich eigentlich nicht erwähnen – ich tu's aber doch, weil das mancher Vater vielleicht nicht so sieht: Ich klopfe an der Türe an und warte auf das „Herein“, wenn ich zu meinem Sohn will. Und selbst wenn ich etwas mit ihm besprechen will, was mir wichtig ist,

akzeptiere ich, wenn er gerade keine Zeit für mich hat. Als Senior muss man einsehen, dass der Sohn nun die Hauptkampfeslast trägt und dass die Zeiteinteilung jetzt seine Sache ist. Und wenn unsere Sekretärin gerade für meinen Sohn arbeitet, schreibe ich meinen Brief eben mit der Hand.

Zum guten Schluss noch ein paar sehr persönliche Anmerkungen: Arg ist der Übergang vom Geschäftsführer zum Rentner! Es fängt mit dem Gang zum Notar an, der ein schwerwiegender Einschnitt ist, dann die diversen Verabschiedungen bei der Firma oder in manchen Gremien, in denen man tätig war, und wo es dann heißt: „Er war ein lieber Mann, er war ein ordentlicher Unternehmer, er war ein guter Spinner, er war, er war, er war ...“. Das sind die Nachrufe, die man bei lebendigen Leibe zu hören bekommt, die Bescheinigung, dass man jetzt überflüssig wird. Da musste ich oft ganz schön tief Luft holen, um das zu überstehen.

Und dann natürlich die Eitelkeit. Früher kamen die Leute zu mir – die Kunden, die Maschinenfabrikanten, die Bankiers, die Mitarbeiter. Jetzt besuchen sie meinen Sohn. Und wenn sie nett sind, dann kommen sie, wenn das Geschäftliche erledigt ist, doch noch mal zum „Alten“, um zu zeigen, dass sie mich noch nicht ganz vergessen haben. Das tut der Eitelkeit ganz schön weh. Aber auch darüber kommt man hinweg.

Als besonderes Zeichen von Zuneigung werte ich, dass mein Sohn und mein Neffe mich hinzuziehen, wenn sie Entscheidungen grundsätzlicher Art ausbrüten oder wenn Besuch kommt, mit denen sie Probleme erörtern, von denen sie wissen, dass sie mich besonders interessieren. Ich nehme dann an der Diskussion teil, argumentiere mit und gebe mein Votum ab. Aber entscheiden müssen sie.

Noch etwas ist bitter für die Eitelkeit: Man muss die Ehrenämter, die einem als Geschäftsführer der Firma zuteil wurden, abgeben. Zum Beispiel als Beirat bei einer Bank oder bei einer Versicherung oder in Leistungsgremien von Arbeitgeber- oder Industrieverbänden. Dies ist so eine Art Selbstdemontage, die bitter ist, die aber unbedingt geschehen muss, dem Sohn zuliebe, der Firma zuliebe. Wenn der Sohn gut ist, wenn er sich bewährt hat und sich allgemeines Ansehen erworben hat, werden ihm solche Ämter dann von selbst angetragen. Aufsichtsrats- und Beiratsmandate sind davon nicht betroffen. Die hat man dem Senior ja persönlich angetragen. Die soll er so lange behalten, wie die Auftraggeber es wollen.

Und heute? Ich sage Ihnen ehrlich, dass ich Angst hatte vor der Pensionierung. Es hat auch zwei Jahre gedauert, bis ich dieses blöde Gefühl verloren habe, meine Schularbeiten nicht gemacht zu haben, wenn in der Firma alle fleißig arbeiteten und ich mit dem Motorrad wegfuhr oder spazieren ging – dieses Gefühl, Parasit zu sein. Mittlerweile bin ich aber ein

hervorragender Profirentner geworden und meine Eitelkeit ist überhaupt nicht mehr verletzt, wenn ich schon morgens um 9.00 Uhr nichts mehr zu tun habe und ich wohlgenut nach Hause gehen kann oder wenn mein Kalender total leer ist und ich einfach Zeit habe.

Eigentlich müsste ich jetzt noch über die Rolle sprechen, die meine Frau bei der Vorbereitung der Wachablösung gespielt hat, bei deren Vollzug und bei der Umstellung meines Lebens nach der Pensionierung – eine große, wichtige Rolle. Aber das ist ein Extrathema.

BESONDERE ZWISCHENMENSCHLICHE ASPEKTE

Warum erzähle ich Ihnen diese so höchstpersönlichen Dinge? Nur um den Jungen zu vermitteln, wie es im Herzen Ihrer Väter aussieht, wenn die sich aus ihrem Lebenswerk zurückziehen müssen – aus ihrer Chefrolle und ihrem Lebensinhalt. Da sollten die Jungen Verständnis aufbringen, Brücken bauen und Nachsicht üben, wenn der Alte vielleicht mal unverständlich reagiert. Das Leben – gerade von Unternehmern – läuft eben nicht rational ab. Darin steckt viel Emotion, Gefühl und auch Sentimentalität. Sonst wären sie keine Unternehmer. Und deshalb macht auch hier der Ton, den die Jungen anschlagen, die Musik.

Da ist vor allem das „Recht haben“: Man kann Recht haben auf eine Art und Weise, die es den anderen akzeptieren und einsehen lässt. Man kann aber auch so Recht haben, dass es dem anderen unerträglich ist. Die Gefahr hierzu ist besonders groß, wenn der Vater ein echter „Pionier“ war, der nach dem Krieg ohne Studium von vorne angefangen, die Firma ausgebaut und groß gemacht hat. Und wenn der Sohn ein kluger Akademiker ist (und vielleicht so etwas akademischen Dünkel hat) und manches besser kann als der Vater, vor allem analytisch denken.

Früher war der Pionier gefragt, der das berühmte Gespür für die Anforderungen des Marktes hatte, der improvisieren konnte und schnell reagierte. Heute sind die Abläufe in einem Betrieb so kompliziert, dass Improvisation kaum mehr funktioniert. Da muss der Vater einsehen, dass der Sohn das besser beherrscht. Und wenn der Sohn den richtigen Ton findet, wenn er Aussprüche wie: „Das kannst Du doch vergessen“ oder: „Das bringt doch nicht!“ vermeidet, wenn er Geduld mit dem Vater hat, ihm Brücken baut, damit der „Alte“ sein Gesicht nicht verliert, dann erreicht er auch, dass der Alte nicht frustriert ist, sondern stolz ist auf seinen Sohn.

Das gilt umgekehrt natürlich genauso – noch mehr sogar: Als Beispiel soll ein Ausschnitt aus einem fingierten Gespräch dienen, das nach einem Misserfolg geführt wurde, der die Firma viel Geld gekostet hat. Der Sohn

beginnt: „Ganz schön dumm gelaufen, was?“ Der Vater könnte nun sagen: „Das kann man wohl sagen, völlig idiotisch!“ Er sollte sich beschränken auf die Feststellung: „Findest Du das?“ Der Sohn: „Dabei habe ich alles vollkommen richtig und logisch geplant. Es ist dann aber alles ganz anders gelaufen.“ Der Vater sollte nun sagen: „Das ist oft so. Und das ist gut so. Die Wirtschaft, die Politik und unser ganzes Zusammenleben wird von Menschen gemacht. Von Menschen, die lieben und hassen, die mutig und feige sind, euphorisch und niedergeschlagen, die eben nicht logisch, sondern menschlich reagieren. Gott sei Dank, denn sonst könnte man, wenn man ein gutes Computerprogramm hätte, den Portier auf den Chefsessel setzen und nichts ginge schief. Eine entsetzliche Vorstellung. So muss man eben bei jedem Plan auch die unplanmäßige Reaktion der Menschen, mit denen Du es zu tun hast, mit in Betracht ziehen. Diese Erfahrung, die ich auch erst machen musste, hast Du jetzt gemacht. Was hast Du unternommen, damit so etwas nicht mehr passiert? Wie hast Du das organisiert?“

Schlimm ist, wenn der Vater zetert: „Ich hab’s von Anfang an gesagt, dass das nicht geht. Ab Du wusstest ja alles besser! Was hätten wir alles investieren können mit dem Geld, das jetzt weg ist! Ich mache mir größte Sorgen um die Zukunft unserer Firma!“ Väter, die so reagieren, sollte man zum Golfspielen nach Australien exportieren – zur Not auf Firmenkosten. Wenn so etwas, wie in unserem Beispiel passiert, sollte man das als Investition in die Zukunft der Firma betrachten, in die Persönlichkeit des geschäftsführenden Sohnes. So einen Fehler macht dieser nie mehr wieder. Anstatt frustriert zu sein, bleibt dann sein Mut und sein Unternehmergeist ungebrochen. Und einzig von dem lebt doch die Firma in der Zukunft!

Noch ein Problem möchte ich an dieser Stelle ansprechen. In der Aufbauzeit nach dem Krieg, bis noch in die 60er Jahre, hatte der alte Pionier seine Mannschaft geführt nach dem Motto „Auf, Männer, mir nach!“ Die Freunde meines Sohnes verglichen meinen Führungsstil immer mit dem von John Wayne in einem Wildwestfilm. Das war damals gut, die Leute gaben für die Firma, vor allem für den Chef, das Letzte. Natürlich sind die Personalstrukturen, vor allem bei den leitenden Mitarbeitern, dadurch stark geprägt worden. Und trotz aller Modernisierung der Organisation und des Führungsstils im Unternehmen ist diese Personenstruktur bei den leitenden Mitarbeitern bis hinunter auf die Meisterebene doch mehr oder weniger geblieben. Es ist deshalb selbstverständlich und völlig normal, dass der Sohn seinen eigenen Führungsstil hat und diesen im Unternehmen auch durchsetzen will. Das muss er sogar! Und da beginnen die Probleme.

Selbst wenn der Sohn mit viel Verständnis, Takt und Fingerspitzengefühl an die Einführung seiner Vorstellung von Organisation, Führungsgrundsätzen usw. im Unternehmen geht, wird es Widerstände geben. Es ist durchaus

menschlich, dass die Mitarbeiter solche Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld nicht gerne hinnehmen. Und da wird dann um so genannte „Fürstentümer“, die der alte Pionier im Unternehmen dulden konnte, echt gekämpft. Das gipfelt nicht selten in dem Vorwurf an den Sohn: „Das hätte Ihr Vater aber nicht getan!“ oder „Das wäre Ihrem Vater aber nicht passiert!“. Häufig wenden sich die leitenden Mitarbeiter dann an den Alten und geben ihm ihre Sorge um die Zukunft der Firma zum Ausdruck – in der Hoffnung, dass der Alte sich bei seinem Sohn durchsetzt und ihnen ihre alten Fürstentümer aufrecht erhält. Mein – höchstpersönlicher – Rat für eine solche Situation: Der Sohn sollte solche personellen Probleme seinem Vater vortragen und seinen Vater um Unterstützung und Hilfe bitten. Abgesehen davon, dass der Vater glücklich ist, wenn er doch noch mal gebraucht wird, kann er seinem Sohn manchmal wirklich helfen. Und das ist doch das Schönste, was einem Vater zustoßen kann.

Helfen kann er aber nur dann, wenn er dem Sohn das Recht einräumt, das Unternehmen jetzt auf seine Weise zu führen. Denn der Führungsstil des Sohnes wird höchstwahrscheinlich zeitgemäßer sein als der des Vaters und damit auch für die Zukunft geeigneter. Auch wenn es noch so bitter ist, dass der Sohn Strukturen, Personen und Qualifikationen anders beurteilt, muss er dem Sohn doch tatkräftig beistehen, dass der seinen eigenen Weg geht. Es ist äußerst wichtig, dass alle Leute im Betrieb wissen, dass der Vater die neuen Grundsätze des Sohnes für richtig hält und sie auch nach außen vertritt. Dann fällt es den Mitarbeitern leichter, sich dies auch zu eigen zu machen.

EIN PAAR GRUNDSÄTZLICHE HINWEISE ZUM SCHLUSS

Unsere Zeit ist schnelllebig geworden. Entwicklungen politischer, technischer und wirtschaftlicher Art, die früher Jahrzehnte brauchten, geschehen heute in wenigen Jahren. Die Ansprüche an die Flexibilität im Geschäftsleben sind gewachsen. Daher darf der Flexibilität des Geistes keine rechtliche Einschränkung gegeben sein. Ich meine damit das Unternehmertestament, von dem ich zu Eingang sprach: Mein Vater hat in seinem – an sich äußerst vernünftigen – Testament alles, was die Firma betraf, noch für drei weitere Generationen regeln wollen. Das geht heute nicht mehr. Der Unternehmer muss sich hüten, nach seinem Tod das Unternehmen noch weiter leiten zu wollen, etwa durch Einsetzung von Testamentsvollstreckern, Bindung der Erben als Gesellschafter durch komplizierte, starre Verträge usw. Das Unternehmertestament muss den Erben alle Chancen einräumen, auf vollkommen neue, oft grundlegend andere Situationen des Unternehmens schnell reagieren zu können, ohne dass es dadurch zu Ungerechtigkeiten zwischen den Erben kommt und ohne dass deswegen wichtige

Entscheidungen verzögert oder gar verhindert werden. Ich halte das für lebenswichtig!

Noch ein Wort zum Beirat: Wie der Aufsichtsrat einer AG ist der Beirat eine neutrale Institution zwischen der Geschäftsführung und den Eigentümern. Ich halte es deshalb bei einem Familienunternehmen mit vielen Gesellschaftern für wichtig, dass der Beirat die Geschäftsführer bestellt und über die Nachfolge entscheidet. Nicht nur der Qualität des Geschäftsführers wegen, sondern vor allem wegen des Friedens in der Familie. Ich selbst habe das Dasein unseres Beirates immer als hilfreich empfunden. Es ist gut, grundlegende Entscheidungen mit engagierten, guten Beiräten diskutieren zu können und die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt zu wissen.

Bevor ich schließe, bitte ich die Damen aufrichtig und herzlich um Verzeihung, dass ich immer nur von Vater und Sohn geredet habe und nicht von Mutter und Tochter. Ich habe das wirklich nur der Einfachheit halber getan. Alles, was ich ausgeführt habe, gilt für alle Senioren und Junioren, für Männer und für Frauen, wobei es aber doch Unterschiede gibt. Aber da ich kein Psychologe bin, werde ich mich ganz bestimmt nicht auf dieses Gebiet wagen. Nur ein Rat an die Väter, die eine geschäftsführende Tochter haben: Sie können Ihre Tochter in den Arm nehmen, wann immer Sie das wollen. Ihre Tochter wird über die fürsorgliche Liebe des Vaters glücklich sein. Aber tun Sie das um Gottes Willen niemals bevor oder während Sie eine schwierige oder vielleicht sogar unangenehme Aussprache mit ihr wegen ihrer geschäftlichen Tätigkeit haben. In diesem Moment wird Ihre Tochter dies als eine ärgerliche – vielleicht sogar unerträgliche – Degradierung empfinden. Degradierung als Frau und Tochter gegenüber allen Männern, die solche „mildernden Umstände“ nicht haben. Ich meine, sie hat Recht damit.

Aus dem Buch:

May, Peter; Sies, Claudia (Hrsg): Unternehmensnachfolge leicht gemacht. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch, 2002.