

Bernd LeMar

Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen

Mit Gefühl und Kalkül
den Wandel gestalten

Mit 144 Abbildungen



Springer

Geleitwort

Große Unternehmen sind keine Privatsache

Geleitwort von Dr. Thomas Middelhoff

Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann AG

Zahlreiche bedeutende Unternehmen sind über große Zeiträume von Unternehmerfamilien gelenkt und aufgebaut worden. Bertelsmann wurde in fünf Generationen durch Persönlichkeiten der Familien Bertelsmann und Mohn mit großem Erfolg geführt. Vergleichbare Beispiele finden sich auch in anderen Branchen, etwa in der Stahl- oder chemischen Industrie. Unabhängigkeit, Stabilität und das hohe Maß an Identität sprechen für das Modell der Familienunternehmen. Letztlich entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg einer Firma sind die Führungspersönlichkeiten an der Spitze, ihre unternehmerische Kompetenz, ihre integrativen und visionären Qualitäten.

Gerade im Zeitalter des globalen Wettbewerbs und der hohen technologischen Innovationsdynamik müssen sich auch Familienunternehmen durch eine konsequente Managemententwicklung das Wissen und die Fähigkeiten externer Kapazitäten sichern. Solche Erkenntnis und die daraus resultierende Unternehmensführung sind bei Bertelsmann nicht neu. Früh hat Reinhard Mohn erkannt, daß eine Familie nicht immer Führungsnachwuchs „zur Verfügung stellen“ kann und deshalb in einer testamentarischen Regelung die Loslösung der operativen Führung vom Familieneinfluß für die Zeit nach seinem Tode verbindlich festgelegt.

„Kontinuitätssicherung“ lautet das Ziel einer Konstruktion, wonach der mehrheitliche Kapitalbesitz in die Stiftung übergeht (das ist bereits vollzogen!) und ein gesondertes Gremium die Stimmrechte im Unternehmen ausübt – „oberhalb“ von Aufsichtsrat und Vorstand. Eine sehr spezifische, aber sicher eine verantwortungsbewußte Regelung.

Ich wünsche der vorliegenden Publikation ein hohes und engagiertes Interesse aller, die über die Zukunft von Familienunternehmen nachdenken und entscheiden.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Das Familienunternehmen bedingt ein ganzheitliches Vorgehen . .	1
Der Baum als Symbol der Ganzheitlichkeit	1
Sie sind meine Zielgruppe	4
Partnersgespräche mit Friedrich	5
Bedeutung des Familienunternehmens für Wirtschaft und Gesellschaft	7
– Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen	8
– Mittelstand: Sauerteig und Säule für die Volkswirtschaft . . .	10
– Generationswechsel im Spannungsfeld familiärer und pekuniärer Interessen	13
Fokus des Buches: Die menschlichen Aspekte	15
Familie & Unternehmen: Eine Liaison mit Gefühl & Kalkül	23
Dominanz des Materiellen über das Immaterielle	26
– Zwei Komponenten des Familienunternehmens	28
Systemische Aspekte der Verbindung von Familie und Unternehmen	31
– Wechselwirkungen zwischen Familie und Unternehmen . . .	33
– Chancen durch positive Wechselwirkungen	34
– Risiken durch negative Wechselwirkungen	37
– Am Kippunkt von Chancen und Risiken	40
– Strukturmerkmale von Familienunternehmen	44
Das Arbeitsergebnis als gemeinsamer Bezugspunkt in der Kommunikation	47
– Impuls: Zusammenarbeit mit dem Partner	48

Psychologie in der Wirtschaft	49
– Kopf-Entscheidungen	51
– Bauch-Entscheidungen	52
– Höheres Bewußtsein	56
Die Familie: Herz des Unternehmens	61
Familie im Wandel	61
Folgen des Wandels für das Familienunternehmen	65
– Tabus im Familienunternehmen	67
– Wandel und Widerstand	69
Die veränderte Rolle der Frau	73
– Beziehungsarbeit als Bestandteil der Arbeit	76
– Fallbeispiel zur Illustration der Beziehungsarbeit	78
Generationswechsel und Nachfolge als Kommunikationsaufgabe	87
Nicht-Kommunikation verursacht Kosten	88
Ebene 1: Der innere Dialog und die Beziehung zu sich selbst	90
– Vater	91
– Impuls: Arbeit mit Assoziationen	93
– Impuls: Weihnachtsabend	97
– Mutter	101
– Kinder	123
– Namensgleichheit von Familie und Unternehmen	133
– Anpassung aus Liebe zu den Eltern	135
Ebene 2: Kommunikation und Beziehung zwischen Partnern	150
– Zwischenmenschliche Beziehungen	152
– Zusammenarbeit von Senior und Junior	156
– Impuls: Wahrnehmen gegenseitiger Standpunkte	159
– Interaktion zwischen den Generationen	161
– Mythos „gleitender Übergang“	162
– Der Übergang in Stufen	164
– Impuls: Führen und geführt werden	164
Ebene 3: Kommunikation und Beziehung innerhalb der Familie	169
– Familienbande	169
– Wenn Nähe zu nah wird	172
– Beziehungen zwischen Geschwistern	177
– Änderung der Aufgaben im Zuge der Generationen	182
– Auswahl des Nachfolgers	185
– Entscheidungs- und Wendepunkte im Nachfolgeprozeß	191

– Zeitpunkte der Nachfolge	193
– Familientreffen als feste Einrichtung	195
– Impuls: Zwei Generationen – Zwei Wahrnehmungen	198
Ebene 4: Kommunikation und Beziehung zwischen Familie und Mitarbeitern	201
– Traditionelles Modell: Monarchie	201
– Führung von Familienunternehmen	203
– Psychologie der Abfertigung	216
Ebene 5: Kommunikation und Beziehung des Familien- unternehmens	216
– Familienunternehmen in der Werbung	217
– Firmenmuseum	217
– Exkurs: Illustrationen aus der Weltliteratur	219
– Schillers Schauspiel „Die Räuber“	219
– „Die Buddenbrooks“ von Thomas Mann	221
– Das Familienunternehmen Solimano	222
 Erben: Psychologie des Gebens und Nehmens	 225
Generationswechsel als Vermögenswechsel	225
– Impuls: Unkonventionelle Lösungen	228
Materielles Erbe als Ersatz für Liebe	232
Auswirkungen psychischer Altlasten	235
Seelische Realitäten versus Vertragsrealitäten	239
– Impuls: Ganzheitliche Erbregelung	240
Die Bedeutung des Geldes in materieller und immaterieller Hinsicht	242
– Bei Geld hört die Freundschaft auf	244
– Die 7 Rollen im Familienunternehmen	244
 Besonderheiten in den einzelnen Generationen	 249
1. Generation: Der oder die Gründer starten	251
– Organisations- und Kommunikationsstruktur in der Gründerphase	253
– Familienunternehmen „Macher & Rechner“	255
– Erhaltung der Einheit von Führung und Kapital	256
2. Generation: Weiterer Auf- und Ausbau	257
– Erosion der Vision	257
– Teamgeschäftsführung durch zwei Junioren	261
– Partnerwahl und Integration der Schwiegertöchter und -söhne	263

3. Generation: Konsolidierung oder Verkauf	270
– Äußerlich gesättigt und innerlich hungrig	271
– Änderung der Gesellschaftsstruktur	278
– Unterschiedliche Persönlichkeiten als Gesellschafter	279
– Bildung von Gremien	283
– Familienexterne Formen der Nachfolgeregelung	285
– Verkauf des Unternehmens	287
4. Generation und folgende: Weiterführung als Familienunternehmen	295
– Das Firmenjubiläum	295
– Über 150 Jahre Familienunternehmen	299
Beratung von Familienunternehmen	301
Auswahl des Beraters	302
– Berater mit hautnaher Erfahrung	306
– Anlässe für eine Beratung	308
– Psychologie in der Fachberatung	309
– An den Widerständen abholen	314
Ansatzpunkte der Beratung	317
– Kooperation mit Verbänden und Dachorganisationen	318
– Impuls: Emotionale Themen und psychologische Kompetenz	319
Ansatzpunkte der fünf Ebenen	323
Ansatzpunkt Familie	323
– Familien-Workshops	323
– Mehr-Familien-Workshop	325
– Impuls: Start eines Mehr-Familien-Workshops	326
– Impuls: Auswahl der Nachfolge	328
– Die beiden Aspekte – WAS (Inhalt) und WIE (Prozeß)	333
– Familienaufstellungen	335
Der richtige Berater für das Familienunternehmen	338
Vertrauen beim Fortschreiten der Generationen	341
Familienunternehmer an zwei Fronten	345
Vertrauen als Schlüsselbegriff	347
Zur Überwindung vorübergehender Beruhigungen – ein Nachwort	349
Danksagung	351
Bildverzeichnis	353
Literaturverzeichnis	357